السياسة الاجتماعية
وإدارة المؤسســـات

الأستاذ الدكتور

مصطفي عبد العظيم فرماوي

أستاذ تنظيم المجتمع ووكيل كلية
الخدمة الاجتماعية / جامعة حلوان
لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئــة

٢٠٠٥

الطبعة الأولـــي

الناشر
مكتبة الأنجلو المصرية
١٦٥ ش محمد فريد – القاهرة



مقدمة الكتاب

لقد أصبحت سياسة الرعاية الاجتماعية بمثابة المعيار الفاصل الذي يحكم علي مدى نجاح الدولة في رعاية أبنائها ، بل وأصبحت الحكومات في الدول المتقدمة والرأسمالية على وجه الخصوص تنجح وتستمر في الحكم بمقدار ما توليه من رعاية واهتمام بسياسات الرعاية الإجتماعية ، بل ويضع رؤساء الدول برامج الرعاية الاجتماعية وسياساتها على رأس برامجهم الانتخابية ومن هنا أصبحت سياسات الرعاية الاجتماعية بمثابة حق للمواطن في كافة مجالات الحياة ، هذه السياسة التي تمثل الأطر العامة التي يضعها المجتمع لرعاية مواطنيه ويصوغ من أجلها القوانين والقرارات ، وينشئ المؤسسات التي تنفذ من خلالها البرامج التفصيلية للرعاية الاجتماعية ، ولذلك سوف يطرح الكتاب مفهوم السياسة الاجتماعية وعناصرها وبعض المجالات التطبيقية لها ، وطالما أن برامج الرعاية الاجتماعية تنفذ من خلال مؤسسات لذلك يتناول الكتاب ، إدارة المؤسسات الاجتماعية من خلال استعراض بعض الوظائف الرئيسية للإدارة في ضوء الاتجاهات الحديثة في الإدارة ، مع عرض نماذج للمشكلات الإدارية وسبل مواجهتها .

والمؤلف يدعو الله أن يجد القارئ الكريم بين ثنايا هذا الكتاب ما يشبع بعض نهمه العلمي للغوص في أعماق الفكر الإداري الحديث باعتبار الإدارة أحد أدوات تحقيق سياسة الرعاية الاجتماعية .

والله من وراء القصد وهو يهدى السبيل . المؤلف

يناير ٢٠٠٥

الباب الأول

السياسة الاجتماعيـــــة

الفصل الأول : السياسة الاجتماعية المفهوم والماهيـــة

الفصل الثاني : عناصر وأيديولوجيات السياسة الاجتماعية وركائزها

الفصل الثالث : السياسة المعلوماتيـــة

الفصل الرابع : الرعاية الاجتماعية والسياسة الاجتماعية

الفصل الخامس: سياسة الرعاية الاجتماعية للمسنين في الدول العربيـــة نمودجاً

الفصل السادس: سياسة الرعاية الاجتماعية للمعوقين في مصر نموذجاً

الفصل السابع : نماذج للقوانين التي تشرع سياسة الرعاية الاجتماعية

مقدمـــــــــة :

يتناول المؤلف في هذا الباب رؤية تحليلية لمفهوم وماهية السياسة الاجتماعية مع شرح أهم العناصر التي تتكون منها السياســة الاجتماعيــة والركائز التي تعتمد عليها . كما يعرض للسياســة المعلوماتيــة وكيفيــة صياغتها مع توضيح تطور الرعاية الاجتماعية في الأديان السماوية ودول أوروبا الغربية والتي تعكس اهتمام الدول بسياسة الرعاية الاجتماعية .

ثم يلي ذلك تطبيق عملي على سياسات الرعاية الاجتماعية لفئتــي المسنين والمعاقين ، مع طرح نماذج لبعض القوانين المنظمــة لسياســات الرعاية الاجتماعية سواء ما يتصل بالهيئات والمؤسسات التي تعمل فــي إطار سياسات الرعاية الاجتماعية وهو القانون ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ الخــاص بالجمعيات والمؤسسات الأهلية ، أو أحد القوانين المرتبطة بفئة المعــاقين وهو القانون ٣٩ لسنة ١٩٧٥م. باعتبار أن القانون هو الموجــه لتنفيــذ التزامات الدولة نحو الفئات المختلفة . وتأتي فيما يلي فصول الباب الأول حول السياسة الاجتماعية .

الفصل الأول

السياسة الاجتماعية
المفهوم والماهية

أولاً : مفهوم السياسة الاجتماعية :

يجب علينا عند تحليل مفهوم السياسة الاجتماعية ، أن نتساءل، ما نقصده بالتحديد من ذلك المفهوم؟ ولمن تكون تلك السياسة أو توجه إليـــه، لذا نجد أن :

مفهوم السياسة : Policy

يشير إلى " المبادئ والعناصر الأساسية التى توجه مباشرة لتحقيق غايات وأهداف واضحة " (عبد الله : ١٩٩٦).

كما أن مفهوم السياسة من الناحية اللغوية مشتق من الفعل يسوس وهو يعني الحكم أو القيام بالأمر والإطلاع بإدارته . ونجـدها أيضـا فـي اللغات الأوروبية أصلها من اللغة الإغريقية " فالسياسة " تعني المدينـة أو السكان وما يتصل بهم من الدستور ومختلف النظم السياسية .

ونجدها أيضا عند أفلاطون هي من التعقل في أمور الكـل (عبـد الهادي : ٢٠٠٠) . ومما سبق نجد أن السياسة تهتم بكافة مناحي الحيـاة وأنشطتها ، فهي تهتم بالأمور الاقتصادية والصحية والتعليمية والاجتماعية وغيرها مما يهم المجتمع سواء من داخل المجتمع أو من خارجه أو علاقة الدولة بغيرها من جيرانها .

ويضيف أحد الرواد الكلاسيكيين لعلم السياسة الاجتماعية وهو ت. مارشال T.H Marshall فى كتابه المعنون بالسياسة الاجتماعيـة فـى القرن العشرين مشيراً إلى أن مفهوم السياسة الاجتماعية من المفاهيم التى تستخدم استخداماً واسعاً ولذا جعل هناك صعوبة حول وضع تعريف واحـد لها لأن ذلك يرجع إلى محتوى السياسة الاجتماعية ومن ثم على الباحث أن

يسعى للأخذ بالتعريفات الدولية الشائعة التداول حول مفهوم السياسة الاجتماعية مثال ذلك ما حددته بالفعل منظمات الأمم المتحدة وخاصة .

منظمة العمل الدولية : International Labour Organzation

والتي تقول أن مفهوم السياسة الاجتماعية : يشير للأمن الاجتماعى ووضع الأساليب اللازمة من أجل الحفاظ على الدخل الفردى، أثناء فترات المرض، والبطالة، والشيخوخة، والخلافات الأسرية، وتوفير الرعاية الصحية اللازمة.

ومن ثم نجد أن مفهوم السياسة الاجتماعية، يرتبط بالعديد من السياسات العامة خاصة فى الدول المتقدمة وتشمل سياسات الرعاية الصحية، والتأمينات الاجتماعية، وتوفير السكن الملائم وغيرها من السياسات التى تؤدى لتحقيق الرفاهية. ككل

ثانيا : ماهية السياسة الاجتماعية :

(١) تعريف السياسة الاجتماعية :

يقترح شنك أن الجانب السياسى فى دولة الرعاية الاجتماعية يجب أن يتجه إلى مناصرة الفئات الأكثر احتياجاً فى المجتمع، مثل الفقراء والمعوقين والذين يعيشون على هامش المجتمع وتوفير المعونة الاقتصادية والخدمات الاجتماعية لصالح الفقراء والمحرومين حتى يستطيعوا الاعتماد على أنفسهم قدر الإمكان . (رضا : ٢٠٠٣)

كما تعرف السياسة الاجتماعية بأنها " نتاج التفكير المنظم الذي يوجه الخطط والبرامج الاجتماعية / فالسياسة تنبع من ايديولوجية المجتمع

لتعبر عن أهدافه البعيدة وتوضح مجالات البرامج والخطـط الاجتماعيـة وتحدد الاتجاهات العامة لتنظيمها وأدائها .

وتعرف بأنها " مجموعة القرارات الصادرة من السلطات المختصة في المجتمع لتحقق أهدافه الاجتماعية العامة ، وتوضـح هـذه القـرارات مجالات الرعاية الاجتماعية والاتجاهات الملزمة وأسلوب العمل وأهدافه في حدود أيديولوجية المجتمع ، ويتم تنفيذ هذه السياسة الاجتماعية برسم خطة أو أكثر تحوى عددا من البرامج ومجموعة من المشـروعات الاجتماعيـة (غنيم : ٢٠٠٢)

ويري المؤلف أن السياسة الاجتماعية تمثل الإطار العام الذي يتبناه المجتمع لتحقيق الرعاية الإجتماعية لمختلف فئاتـه ويصـدر التشـريعات والقوانين ويقيم المؤسسات التي تحقق أهداف تلك السياسة .

(٢) هدف السياسة الاجتماعية :

يرى مارشال أن الحكومات تمارس السياسة الاجتماعيـة لصـالح مواطنيها عن طريق توفير مجموعة من الخدمات تساعد على رفع مستوى معيشتهم تتمثل فى التأمينات الاجتماعية، الرعاية الاجتماعيـة، السياسـة الإسكانية.

ويمضى فريمان وشيروود إلى أن " السياسة الاجتماعيـة تهـدف أساساً إلى تحسين الظروف العامة للمجتمع والنهوض بحياته الاجتماعيـة وتقليل الانحراف والتفكك الأسرى قدر الإمكان .

(٣) التعريف الإجرائى للسياسة الاجتماعية :

عرف رضا (٢٠٠٣) السياسة الاجتماعية إجرائيا بأنها :

١. مكون أساسى من السياسة العامة للمجتمع .
٢. تمارس باستخدام الآليات المتآلف لها فى العرف السياسى .
٣. تهدف إلى تحقيق قدر متزايد من العدالة الاجتماعية .
٤. وذلك عن طريق توفير خدمات متنوعة ومتكاملة لأفراد المجتمع ككل وللفئات الأكثر احتياجاً على وجه الخصوص .
٥. وهى بذلك تعمل على تشكيل المجتمع بما يتضمن صالح أفراده وصالحه ككل .

(٤) تسييس المشكلة الاجتماعية :

أوضح رضا (٢٠٠٣) أن هناك منظورين للتعامل مع المشكلات الاجتماعية هما :

أ – المنظور الإدارى :

وفيه يبسط تحليل المشكلة الاجتماعية ويختزل التعامل معها فيتم التعامل معها على أساس فردى وتؤدى للذين يعانون منها بعض المساعدات العاجلة والتى من شأنها أن تخفف من وقع المشكلة علية . وهذا النوع يتجنب التعامل مع مسببات المشكلة ويقتصر على التعامل مع أعراضها .

ب– المنظور السياسي :

يعنى التعامل المباشر مع الأسباب السياسية والاقتصادية والسوسيولوجية والتنظيمية المتفاعلة فيما بينها لأحداث المشكلة على مستوى المجتمع مما يتطلب بالضرورة إحداث تغيير اجتماعى جذرى .

ولا يقتصر هذا النوع على تحديد المتغيرات المسببة للمشكلة بل يمضى إلى اعتبار وقوع واستمرار المشكلة تعبيراً عن الاحتياج الاجتماعى لها

إذن :

تتعامل السياسة الاجتماعية مع المشكلات ذات الانتشار النسبى فى المجتمع والتى تتعرض لها أعداداً متزايدة من أفراد المجتمع بفرض إحداث تغيير اجتماعى فى بعض الهياكل الاجتماعية من شأنه التقليل من معدلات وقوع المشكلات الاجتماعية وبالتالى تقليل أعداد المواطنين الذين يعانون منها .

(٥) مراحل وضع السياسة الاجتماعية :

يتضح مما سبق أن وضع سياسة اجتماعية عملية قومية وليست قاصرة على هيئة أو عدة منظمات فحسب .

ويقترح (رضا) تقسيم عملية وضع السياسة الاجتماعية إلى :

١ – سياسة اجتماعية عامة .

٢ – سياسة اجتماعية نوعية .

وليس من المفضل أن توضع سياسات اجتماعية نوعية كمجموعة عمليات فرعية منفصلة عن بعضها البعض، كما لا يستحب وضع سياسات اجتماعية نوعية بمعزل عن سياسة اجتماعية عامة للمجتمع لأن البناء الاجتماعى ككل يؤثر كل قطاع فيه على سائر القطاعات الأخرى، ومن ثم فإن التنمية الاجتماعية غير المتوازنة تؤدى إلى خلل فى البناء الاجتماعى ككل .

وأوضح أن السياسة الاجتماعية العامة للمجتمع توضع عبر المراحل المتعاقبة التالية :

١. توضع فى الاعتبار الايديولوجية العامة للمجتمع وتؤثر أيديولوجية المجتمع على وجه الخصوص فى مدى السماح ببرامج رعاية اجتماعية واسعة النطاق أو محدودة نسبياً كما تؤثر فى مدى استعداد المجتمع للإنفاق المادى العام على برامج السياسة الاجتماعية .

٢. تقترح الأجهزة التنفيذية المركزية فى الدولة الأهداف العامة للسياسة القومية للرعاية الاجتماعية وتحديد اتجاهاتها وخطواتها الرئيسية وطرحها للمناقشة العامة والعلنية فى وسائل الاعلام المختلفة والتنظيمات الشعبية والنقابية والحزبية .

٣. يقوم جهاز مكلف بالمتابعة بحصر نتائج هذه المناقشات واستخلاص مقترحات بناءه منها وإجراء التعديلات اللازمة على مشروع السياسة الاجتماعية العامة .

٤. يعرض مشروع السياسة الاجتماعية العامة على الأجهزة التشريعية لمناقشته وإجراء التعديلات الضرورية عليه وإقراره .

٥. تصدر الجهات المختصة القوانين المنفذة للسياسة الاجتماعية والسياسة الاجتماعية العامة بهذا المفهوم، تعتبر إرشادية وتوجيهيه بالنسبة للسياسات النوعية، وهى بذلك ليست ذات طابع تنفيذى فى حين أن السياسات النوعية هى المختصة بالجانب التنفيذى .

الركائز التى تستند عليها السياسة الاجتماعية "الدعائم" فى المجتمع المصرى.

ترتكز السياسة الاجتماعية فى أى مجتمع على مجموعة ثابتة من الدعائم التى تعتبر بمثابة الأسس أو القواعد التى تقوم عليها هذه السياسة (غنيم : ٢٠٠٢).

ويمكن أن نحدد أربع ركائز أساسية تعتمد عليها السياسة الاجتماعية في المجتمع المصرى وهى:

- الشرائع السماوية.
- الدستور.
- التشريعات والقوانين الوضعية.
- المواثيق وأوراق العمل والبيانات الرسمية.

أولاً: الشرائع السماوية:

تمثل حجر الزاوية بين الركائز الخاصة بالسياسة الاجتماعية فهى تمثل مجموعة الضوابط المتعلقة بالسلوك والتصرفات.

إن الأديان السماوية تمد السياسة الاجتماعية بعناصرها بركيزة هامة وواجب المخططين الاجتماعيين أن يتقيدوا دائماً عند رسم السياسة الاجتماعية بالشرائع السماوية ومنهج الإسلام فى بناء المجتمع بما يلى:

- التكافل: بتناول أمور الدنيا والدين وتنظيم كل جوانب حياة الإنسان.
- يسلم بأن الإنسان ليس ملاكاً بل له حاجاته المادية وأن له جوانب ضعف وجوانب قوة وأنه يخطئ ويصيب.

- الإيجابية والالتقاء مع الحياة في نظام شامل متكامل يستهدف خيــر الدنيا والأخرة.

فالإسلام يعمل على إرساء قواعد التكافل الاجتماعى ويعمق مفاهيم الرعاية الاجتماعية ومسئولية الدولة نحو المواطنين .

ويؤكد كرامة الإنسان ويحدد حقوقه وواجباته، فالسياسة الاجتماعية التى توضع بعيداً عن تعاليم الدين لا تحقق للإنســان ســعادته ورضــاءه فالحوافز الروحية والمعنوية تفوق كثيراً النواحى المادية والاقتصادية.

ثانياً: الدستور:

هو وثيقة أساسية تنظم العلاقات المختلفة بين جهاز الدولة وبــين المواطنين، والدستور هو الذى يمثل الأساس الذى يقــوم عليــه التنظــيم السياسى للمجتمع وهو المصدر الأول والأساســى للقــوانين والتشــريعات الاجتماعية.

والدستور فى المجتمع المصرى تطور بتطور المجتمع نفسه وفــى العصر الإسلامى ومازال القرآن الكريم هو الدستور الذى يرجع إليه الحكام كمرجع ومصدر أساسي لتنظيم شئون المواطن.

وضع الدستور الدائم للبلاد فى مايو ١٩٧٠ ومازال العمل سارياً به حتى الآن وقد ارسى هذا الدستور عدة قواعد أساسية هى:

- الدين الإسلامى دين الدولة.
- الأسرة أساس المجتمع قوامها الدين والأخلاق الوطنية.
- التضامن الاجتماعى أساس المجتمع المصرى.
- المصريون لدى القانون سواء متساوون فى الحقوق والواجبــات لا تميز فى الجنس أو العقيدة.

- **القوات المسلحة ملك الشعب.**
- **مجلس الشعب هو السلطة التشريعية للبلاد.**
- **يتولى السلطة التنفيذية رئيس الجمهورية الذى يرشح من قبل مجلس الشعب.**

ثالثاً: التشريعات والقوانين:

نجد فى الواقع العملى أمثلة فى المجتمع المصرى لا حصر لها من التشريعات والقوانين الوضعية منها:

- **قوانين الضرائب.**
- **قوانين الإسكان.**
- **قوانين الإيجارات.**
- **قانون الضمان الاجتماعى.**
- **قوانين التأمينات الاجتماعية.**
- **قوانين الجمارك.**
- **قوانين التجنيد.**
- **قوانين العمل.**
- **قانون تنظيم الجمعيات والمؤسسات الخاصة.**
- **قانون الطفل.**
- **قانون المعوقين.**

رابعاً: مواثيق العمل الوطنى.

مثل الميثاق ، ورقة أكتوبر، برامج الأحزاب، تتضمن اتجاهات عامة تساعد على تحديد نقطة البدأ وعلى اختيـــار الطريــق والزمـــان والمكـــان واسلوب العمل وهذا ما يطلق عليه الاستراتيجية والتكنيك.

الفصل الثاني

عناصر وأيديولوجيات
السياسة الاجتماعية وركائزها

مقدمـــة

في ضوء عرض المفاهيم السابقة للسياسة نجد أن السياسة دائمــا تسعى إلى تحقيق أهداف المجتمع سواء كانت أهداف قريبة المــدى تعــود بالنفع المباشر أو تحقق هدف بعيد المدى ويتم هذا فى ظــل أيدولوجيــة المجتمع وظروفه أى أن السياسة الاجتماعية تســتمد عملهــا مــن روح القانون السائد بالمجتمع والايدولوجية السائدة بالمجتمع والثقافــة والــدين بمشاركة من كافة الأجهزة الحكومية المعنية بالرعاية الاجتماعية حتى يتم تحقيق اشباع الحاجات الاجتماعية للغالبية العظمى من أفراد المجتمع كله.

ونخلص من ذلك إلى أن السياسة الاجتماعية تحتاج إلى :

١. واضعى السياسة الاجتماعية : وهــم يمثلــون الســلطات المختلفــة بالمجتمع القومى وهم شاغلى أعلى المناصب الرسمية فى مختلــف الأجهزة الحكومية حسب كل قطاع .
٢. المنهج العلمى : نحتاج لوضع سياسة اجتماعية ناجحــة أن تســتند وتعتمد على منهج علمى رشيد مســتفيدة مــن الخبــرات الماضــية والتجارب .
٣. الخطط والبرامج : تعتمد السياسة الاجتماعية على الخطط المحكمــة لتنفيذ برامجها وتراعى فى ذلك الامكانيات والأولويات لدى المجتمــع ومراعاة الأهداف بعيدة المدى للمجتمــع والأهــداف ذات المــردود السريع .
٤. ترجمة الخطة فى شكل برامج منفذة تستند على وظائف الإدارة مــن التخطيط والتنظيم والتوظيف والتدريب والتوجيه والرقابة والمتابعة .

ومن هنا فعناصر السياسة الاجتماعية يمكن أن تصاغ كما يلى :

عناصر السياسة الاجتماعيـة

هناك العديد من العناصر التـي تمثـل المكونـات الأساسـية والموجهات لصياغة سياسة الرعاية الاجتماعية وتتمثل تلك العناصـر فيما يلي :

١- الايديولوجية السائدة في المجتمع .

٢- الثقافـــة .

٣- القانــــون .

٤- الديـــــن .

٥- العادات والعرف .

٦- القرارات الصادرة من السلطات العليا في المجتمع .

٧- الأهداف البعيدة .

٨- مجالات العمــل .

٩- الاتجاهـــات .

وسوف نتناول فيما يلي كل عنصر من تلك العناصر بشئ من التفصيل:

١ - الايدولوجية :

الأيديولوجية تعني نظام الأفكار المتداخلة كالمعتقدات والتقاليـد والمبادئ والأساطير التي تؤمن بها جماعة معينة أو مجتمع ما وتعكـس مصـالحها واهتماماتهـا الاجتماعيـة والأخلاقيـة والدينيـة والسياسـية

والاقتصادية والنظامية وتبررها في نفس الوقت (خـاطر : ١٩٩٨) كمـا تعرف الأيديولوجية بأنها :

هى المعتقد والفكر السائد تجاه أمر معين ، وتوجد عدة أنواع مـن الايديولوجيات منها :

أ – الأيدولوجية الخاصة بالفكر الرأسمالى : (اقتصاديات السوق الحر) :

وهى تقوم على فكرة السوق الحر والملكية الفردية وتحدد وظـائف الدولة فى :

١. الدفاع وتختص به وزارة الدفاع .

٢. الأمن وتختص به وزارة الداخلية .

٣. القضاء عن طريق وزارة العدل .

وقد واجهت هذه الايدولوجية كثير من المشكلات خلال فتـرة الكسـاد العالمى عام ١٩٣٠ والتي انتشر تأثيرها إلى كل أنحاء العالم حتى وصـل إلي مصر ثم تغير هذا الاتجاه إلى أن توفر الدولة كثير من المشـروعات والخدمات لإحداث رواج بالمجتمع وقد نمى هذا الفكر بالولايات المتحـدة الأمريكية التى تكون سكانها من خليط من الفـارين مـن وجـه العدالـة والباحثين عن الثروة ، ومن كان لهم أفكار متطرفة والمضطهدين دينياً .

ب – الايدولوجية الخاصة بالفكر الشيوعى :

وتقوم تلك الايديولوجية على تملك الدولـة لكـل وسـائل الإنتـاج وتتلاشى الملكية الخاصة ويعنى هذا أن يعمل أفراد المجتمـع جميعـاً فـى عجلة الإنتاج والكل يتساوى فى النهاية فى توزيع عائد الإنتاج .

جـ- الايدولوجية المعتدلة (الإسلامية) .

وتقوم الايديولوجية الإسلامية على الدعوة لحرية التملك وتملك الدولة لوسائل الإنتاج فالكل يتضامن من أجل تحقيق الهدف العام للمجتمع فى ضوء مقاصد الشريعة وهى حماية النفس والدين وشيوع الأمن والتكافل الاجتماعى إلى آخرة من مبادئ الشريعة الإسلامية .

وفيما يلى شرح لأهم التعاريف الخاصة بالايدولوجية :

الأيديولوجية السائدة بالمجتمع :

تعتبر الأيديولوجية أحد المفاهيم المحيرة فى مجال العلوم الاجتماعية لأنها تدخل فى تفسير ظروف متعددة ومن الصعب تحديدها من الناحية النظرية والواقعية.

وترتبط الايدولوجية بتحديد مفهوم الأفكار والمعتقدات وعادة ما تكون الايدولوجية جزء من السلك السياسى والحياة المادية فتستخدم الايدولوجية أحياناً على أنها سلاح أو مجموعة الإرشادات أو الأفكار الانتقادية لطبيعة النسق العقائدى السياسى ككل ، وهناك تعريفات متعددة لها نوجز منها الآتى:

١. **نسق المعتقدات السياسية .**
٢. الفعل الموجه لمجموعة الأفكار السياسية .
٣. **أفكار الطبقة الحاكمة .**
٤. **وجهة نظر عالمية نحو طبقة أو جماعة معينة .**
٥. الأفكار السياسية التى ترتبط بطبقة معينة أو المصالح الاجتماعية .

٦. الأفكار الخاصة بالوعى والدعاية لها .

٧. مجموعة من الأفكار التـــى تـــرتبط بالشـــعور الفـــردى والجمعـــى الاجتماعى.

٨. مجموعة من الأفكار العامة التى تستخدم لتأكيد شرعية نظام أو نسق سياسى .

٩. نوع من المبادئ العامة التى تستخدم لتأكيد السياســـة التـــى تـــدعى احتكار الحقيقة .

ويعرف (مارتن سجلر) الايدولوجية خلال منتصف الســـبعينات فـــى كتابه عن السياسة الاجتماعية هى " مجموعة من الأفكار التى عن طريقها يستطيع الناس تفسير وتبرير الغايات والأهداف أو هى الوسائل التى ترتبط بالفعل الاجتماعى المنظم بغض النظر عما إذا كان هـــذا الفعـــل ســـيكون موجها لهدم أو تدمير أو بناء النظام الاجتماعى " (عبد الله عبد الرحمن : ١٩٩٦).

ويرى المؤلف أن الايدولوجية هى نوع الفعل الموجه للنسق الفكرى بالمجتمع ، وخلاصة القول أن الايديولوجية يقصد بها :

" مجموعة الأفكار والمعتقدات الخلقية والدينية والسياسية التى تمثل التراث الثقافى والحضارى للمجتمع وتعتبـــر بمثابـــة الفلســـفة المحـــددة والموجهة لسلوك أفراد المجتمع بكافة فئاته وقطاعاته وأجهزته وتنظيماته الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ... الخ " (غنيم : ٢٠٠٢) .

ويرى المؤلف أنه من المهم حتى تنجح السياســـة الاجتماعيـــة أن تعتمد على أيديولوجية خاصة بها متمثلة فى إطار فكرى أو عقائدى حـــول

موضوع معين أو هدف محدد سياسى أو دينى على أن ينبعث ذلـك مـن داخل المجتمع معتمدا على (الثقافة ، الدين، العرف والتقاليد)

٢- الثقافـة :

يعرفها (تايلور) فى دراسته عـن الثقافـة البدائيـة " الثقافـة أو الحضارة بمعناها الواسع هى ذلك الكل المركب الذى يشمل المعرفة والعقائد والفن والأخلاق والقانون، وكل المعتقدات والعادات الأخرى التى يكتسـبها الإنسان من حيث هو عضو فى المجتمع " (الجوهرى : ٢٠٠١) .

ويري المؤلف أن الثقافة هي أسلوب لـتعلم مختلـف المعـارف والأنشطة تتعلمه الأجيال الحالية من السابقة وتحمل إلى الأجيـال القادمـة التى لا تبذل أى مجهود فى اكتشاف المعارف والخبرات ويضـيف عليهـا الجديد من المعارف والخبرات وهذا ما يسمى بـالتراكم والتعقـد الثقـافى وهناك وجهة نظر حول الثقافة أنها " كالهواء الذى نستنشـقه نسـلم بـه تسليما ولا نكاد نشعر به) .

ونجد أن الثقافة العامة لها عدد من السمات هى :

أولا : الاكتساب والتعليم والتمايز والاستقلال عن حامليها أى ناقلهـا إلـى الآجيال اللاحقة فهى تختلف عن الصفات الوراثية المكتسبة .

ثانياً : الاستمرار فالثقافة تميل إلى البقاء لفترة طويلة نسبياً مـن الـزمن وهي ذات طبيعة محافظة رافضة للتغيير ولها القدرة على البقاء لدى أجيال عديدة.

ثالثاً : التعقد المعروف بالتراكم الثقافى الذي يـزداد مـع مضـى الوقـت (السمالوطي : ١٩٩٩) .

وهناك وجهة نظر أخرى حول صفات الثقافة :

- الثقافة ظاهرة انشائية بمعنى أن للإنسان القدرة على استخدام جهـــازه العصبى المعقد ويغير السلوك للتكيف مع الظروف الاجتماعيـــة مثـــل انتقاله من الزراعة للصيد للصناعة .
- الثقافة نتاج للخبرة المتراكمة وهى محددة لأنماط السلوك .
- تساعد فى توفير الأحوال المعيشية وهي دائمة التغيـــر وتنتقـــل مـــن مجتمع لآخر وهى نسيج متكامل (الجوهري : ٢٠٠١).

ويرى المؤلف أن الثقافة لها عموميات ملزمة للمجتمـــع كلـــه بغـــض النظر عن الدين أو الجنس يعاقب عليها القانون إذا أخل بها أى من الأفراد.

وللثقافة خصوصيات تميز كل جماعة عن الأخرى أو كل اقليم عن غيره أو مهنة عن غيرها من نظيره وهذا ما يسمى بالثقافـــة الفرعيـــة أو الأنماط السلوكية الخاصة.

وما سبق الإشارة له يحدد السياسة الاجتماعية وأهدافها بالإضـــافة إلي أهمية التعرض إلى معرفة الثقافة السياســـية باعتبارهـــا أحـــد فـــروع الثقافة.

فالثقافة السياسية تتكون من مجموعة معارف ومعتقـــدات تســـمح للأفراد بإعطاء معنى للتجربة الروتينية لعلاقاتهم بالسلطة التى تحكمهم كما تسمح للمجموعات باستخدامها كمراجـــع للتعريـــف بهويتهـــا ، فالثقافـــة السياسية إذن تسمح لكل فرد بتحديد موقعه فى المجال السياســـى المركـــب وهذا يتبعه حد أدنى من المظاهر الواعية أو غير الواعية التى ترشده فـــى سلوكه كمواطن سواء كان ناخب أو مكلف بدفع ضريبة ... الخ " (عبد الله عبد الرحمن : ١٩٩٦) .

ويعرف (الموند ، وميربا) الثقافة السياسية على أنها ترتبط بالقيم الديمقراطية وتختلف من دولة إلى أخـرى لاخـتلاف الجوانـب الأخلاقيـة والاجتماعية والدينية فهذه الجوانب متعددة لهذا يصعب وجود ثقافة سياسية عامة تطبق سواء على الدول المتحضرة أو النامية .

ويري (محمد علي : ١٩٨٩) أن الثقافة السياسية :

تشير إلى القيم التى تحرك النظام السياسى وإطاره فى أوساط الرأى العام وهناك تعريفات متعددة للثقافة السياسية منها :

١. التعريفات السيكولوجية : تنظر للثقافة من حيث أنها تمثل مجموعـة من التوجيهات نحو الموضوعات السياسية .

٢. التعريفات الشاملة : تعرف الثقافة السياسية بأنها تقمص التوجيهـات المختلفة وكذلك السلوك الظاهر والباطن : ويؤخذ على هـذا الاتجـاه صعوبة تحليل السلوك الظاهر أو الباطن .

٣. التعريفات الموضوعية : تنظر إلى الثقافة علـى أنهـا " المسـتويات المحددة للسلوك المقبول من الأفراد داخل أى نسق سياسى " فالتعريف نجده يكون منصب على الناحية العقلية والشعورية للفرد .

مما سبق الإشارة إليه نجد أن الثقافة تشمل جميع منـاحى الحيـاة الاجتماعية وجوانبها سـواء الحيـاة الاقتصـادية أو الحيـاة الدينيـة أو السياسية من هنا فالثقافة السياسية هى أحد الثقافات الفرعية الهامة حتى تسير الحياة بشكل له ضوابط منظمة وهذا يتضح أكثر فى الآتى :

" الثقافة السياسية تعنى اكتساب المعلومات السياسية المتعلقـة بالنظام السياسى بشكل عام فتشـمل السـلطة التنفيذيـة – السـلطة

التشريعية- السلطة القضـــائية – الأحـــزاب السياســـية – ممارســـة عمليات الترشيح والتصويت أى هى اتجاهات مكتسبة لـــدى الأفـــراد نحو مختلف الموضوعات السياسية " (محمد عبد الهادي : ٢٠٠٠).

ويرى المؤلف أنه لكي تتواجد الثقافة السياسية فهى تحتـــاج إلى أفراد المجتمع المشاركين فى الحياة السياســـية بشـــكل ايجـــابى وتستبعد غير المشاركين (السلبيين) لذا تتطلب هذه الثقافـــة الـــوعى السياسى لدى الجميع .

كما أن الثقافة السياسية لها علاقة بنوعية المجتمع سواء كان مجتمع ديمقراطى أو ديكتاتورى، فالثقافة تزدهر وتنمـــو فـــى ظـــل الديمقراطية والحرية وتختلف في المجتمع الرأسمالي عـــن المجتمـــع الاشتراكى أى أن النظام الاقتصادى يعتبر موجه للثقافة السياسية.

ونخلص من هذا إلى أن الثقافة لها مصادرها وبيئتها كالنـــادى أو الأسرة أو المدرسة التى تنتقل عبرها للأجيال القادمة .

لذا فهناك متغيرات مختلفة لهـــا دور فـــى صـــياغة السياســـة الاجتماعية معتمدة على الثقافة منها :

الثقافة السائدة لدى أفراد المجتمع .

تتضح من الطرفين :

(أ) طرف منفذ : هم كوادر بشرية للتعامل مع نوع الثقافة .

(ب) الطرف الثانى المستفيد من الخدمة السياسية .

مثال : عند بناء مساكن خاصة بالجماهير ، نراعى الأسرة الممتدة فى مساحة المسكن ومكوناته .

٣ – القانون :

القانون عنصر هام في صياغة السياسة الاجتماعية بشكل رسمى ملزم وهو الذي يدخل السياسة الاجتماعية حيز التنفيذ ويعرف القانون بأنه " مجموعة القواعد التى تحكم الروابط الاجتماعية والتى تلزم الدولة الناس على اتباعها ولو بالقوة عند الاقتضاء " .

أو هو " مجموعة القواعد العامة المجردة التى تنظم سلوك الأفراد فى المجتمع والتى تكون مصحوبة بجزاء مادى توقعه الدولة عند الاقتضاء" (محمد شفيق : ١٩٩٩).

ويرى المؤلف أن من هذه التعاريف أن القانون هو إطار يهتدى إليه أفراد المجتمع حتى يكون سياج يحمى مصالح الأفراد لمنع حدوث الفوضى والاضطرابات ولكى يعيش الناس فى نظام مصحوب بسلام وهناك كثير من النصوص القانونية التى تؤكد ذلك ، ففى الدستور المصرى الصادر فى سبتمبر ١٩٧١ يؤكد المساواة أمام القانون وتنص المادة ٤٠ على أن المواطنين لدى القانون سواء، وهم متساوون فى الحقوق والواجبات العامة لا تمييز بينهم فى ذلك بسبب الجنس أو الأصل أو اللغة أو الدين أو العقيدة ، وللقاعدة القانونية خصائص منها :

- القاعدة القانونية عامة مجردة لا تخاطب شخصا بذاته ولا تتناول واقعة بعينها .
- القاعدة القانونية : قاعدة سلوك تنظم سلوك الأفراد بالمجتمع .

- القاعدة القانونية : قاعدة ملزمة مصحوبة بجزاء مادى توقعه الدولـــة عند الاقتضاء لضمان الاستقرار .

علاقة السياسة بالقانون :

" تتضح العلاقة بين علم السياسة وعلم القانون من خلال النظـــرة التى ترى أن الدولة تمارس عملها من خلال القانون أى من خلال القواعـــد التى تنظم العلاقات والروابط بين الأفراد وبعضهم البعض وبين الجماعـــات وبعضهم فالقانون هو الذى ينظم العلاقات الاجتماعية وحينما تتغير العلاقات الاجتماعية ينبغى أن يتغير القانون ليواكب هذه التغيرات ويعبر عنها تعبيرا صادقاً (محمد عبد الهادي : ٢٠٠٠).

ويرى المؤلف أنه لكى يتم تحقيق الأهداف الاجتماعية لابـــد مـــن وضع الخطة الجيدة فى ضوء اعتبارات رسمية قانونيـــة حتـــى لا تقابـــل بالرفض من قبل المؤسسات الاجتماعية ونصل إلى أن القانون مهـــم لأنـــه يهتم بالحاضر أى القانون الوضعى الذى يطبق ويراعى كافة مظاهر التغير الاجتماعى وهذا كله من شأنه تدعيم ووضع سياسة للرعايـــة الاجتماعيـــة بشكل رسمى .

مونتسكيو وروح القانون :

" مونتسكيو " هو أول فليسوف ربط بين مبـــدأ القـــانون، ومبـــدأ الطبيعة فى الفلسفة الاجتماعية والسياسية والتى نشرها فى " روح القانون" حيث أنه طبق القانون الطبيعى فى دراسة المجتمعات عـــن طريـــق نقـــل التعليمات من مجال ظواهر الطبيعة إلى مجال ظـــواهر المجتمـــع فأصـــبح المجتمع في إطار هذه النظرية نسقا من الانساق الطبيعية وهو مـــا أكـــده ايضا الفليسوف الأخلاقى الانجليزى (دافيـــد هيـــوم) بمعنـــى أن القـــانون

الاجتماعى إنما يحكم ظواهر المجتمع وأنماط السلوك الإنسانى تماماً كما يحكم القانون الطبيعى ظواهر الوجود الطبيعى .

كما أكد على أن القانون له وظيفة فى المجتمع كقاعدة أو كمعيار للسلوك البشرى لأنه وسيلة من وسائل الضبط الاجتماعى بل هو أحد ميكانيزمات الضبط الاجتماعى يقف إلى جانب الدين، والالتزام السياسى والأخلاقى وسائر الجزاءات الاجتماعية التى تفرض على كل من يخدش القيم العامة بالمجتمع .

هذا مع مراعاة مبدأ النسبية بين القوانين الاجتماعية وتمايزها بين البيئات المختلفة والثقافات المختلفة وأهمية أن يوجد تفاوت واختلاف بين القوانين الاجتماعية حتى تتحقق العدالة السياسية والاجتماعية (قباري : ١٩٨٠).

ويرى المؤلف أن الضبط الاجتماعى له مفردات هى :

- الأخلاق - الدين - الالتزام السياسى
- الالتزام الاجتماعى - الجزاءات الاجتماعية .

هذا ويعتبر القانون هو الأداة التي تضمن تنفيذ السياسة الاجتماعية ولذلك سوف نورد في هذا الكتاب نماذج من القوانين الخاصة بالهيئات والمؤسسات وكذلك الخاصة ببعض الفئات المستفيده من خدمات سياسة الرعاية الاجتماعية .

٤ – الدين :

هناك صعوبة حول تحديد مفهوم (الدين) ويرجع هذا لصعوبة الاتفاق حول طبيعته ولكن ماذا نعنى بكلمة الدين عند الرجل البدائى ؟ .

هو " استمالة أو مصالحة القوى الأسمى من الإنسان التـــى يعتقـــد أنها توجه وتسيطر على مجريات الطبيعة والحياة الإنسانية " .

ولتوضيح أكثر لهذا التعريف عندما انتقل الإنســـان مـــن مرحلـــة البدائية فى سلوكه وترك الحياة الحيوانية إلى مرحلة سلوك العاقـــل فبهـــر الإنسان بالطبيعة من حركة الشمس والقمر والنجوم والرعد وكافة الظواهر الطبيعية وقد شغل كل هذا كافة المجتمعات الإنسانية وتطور الفكر الـــدينى لشرح هذه الظواهر وكان فى قديم الزمن (البوذية) وغيـــرهم مـــن عبـــدة الحيوانات أو النار وهناك كثير من التفسيرات لدى العلماء حول أن السحر أول مظاهر تطور الدين وأكد ذلك العـــالم (جـــيمس فريـــزر) (١٨٥٤ – ١٩٤١) ولكن ظهر (أميل دور كايم) (١٨٧٩– ١٩١٧) الذى فـــرق بـــين السحر والدين حيث أن السحر لا يمثل أى نظام اجتماعى غير أن الكنيســـة تقوم على نظم اجتماعية مرتبة (عوض : ١٩٩٩).

ويري المؤلف أن هذه كلها كانت محاولات للعلماء حـــول تفســـير حال المجمعات الانسانية الأولى تجاه عبادتها فتارة كان الإنسان الأولى يعبد أرواح الموتى ويعتقد فى الجانب الروحانى ومرة أخرى ينتقل الانسان إلـــى الطبيعة ومظاهرها ويقدسها .

وعند البحث عن مفهوم الدين فى المعاجم العربية سواء القـــاموس المحيط أو لسان العرب نجد له معانى مختلفة مثل : الدين هـــو (الملـــك، الخدمة أو العز ، الذل أو الإكراه أو السلطان أو الإحسان أو الطاعة) والدين عند العرب يشير إلى علاقة بين طرفين يعظم أحدهما الآخر ويخضع له .

ويكون رباط الجامع بين الطرفين (الدستور) منظم للعلاقات .

ونجد أن الدين فى العلوم الاجتماعية كظاهرة اجتماعية له جانبـــان هما :

جانب (نفسى) وهى حالة ذاتية داخلية يستشعرها المتــدين والتـــى يطلق عليها حالة التدين وحالة الانقياد والاذعان للمعبود .

جانب (موضوعى) خارجي يمكن دراسته من الخارج دراسة شيئية وبهذا تدرس من خلال علم الاجتماع متضمنة دراسة العـــادات والشـــعائر والمبانى والمعابد والروايات والمعتقدات والمبادئ التى تـــدين بهـــا الأمـــة والمجتمع .

ويشير (ماكس فيبر) من خلال دراسات النظم الاجتماعيـــة داخـــل المجتمعات المختلفة القديمة والحديثة أن هناك تفاعل متبادل بـــين الـــنظم الاجتماعية سواء النظام الدينى أو العقدى وأثره الواضح على بقية الـــنظم (الأسرة والنظام الاقتصادى والنظام السياسى والتربوى والعقابى) .

ويوضح النظام الدينى علاقة الفرد بالمعبود وانعكاس ذلـــك علـــى علاقة الفرد بالبيئة والمحيطين به (السمالوطي : ١٩٩٩) .

ثم جاءت الأديان السماوية والرسل والأنبياء والمرسلين الذين قـــد بعثهم الله إلى الأمم بالرسالات السماوية المختلفة مثل التـــوراه والانجيـــل والقرآن الكريم لكى تنتشل الناس من طرق الضلال والفساد إلـــى الرشـــاد والصواب، هذا بعد أن كان الانسان ينصـــاع للقـــوى الطبيعيـــة ويعبـــدها كالشمس والقمر وعبادة السحرة فهذه الأديان السماوية قد نظمـــت الحيـــاة على أسس ومبادئ وكان الإسلام دين العالمين يعرف الدين على أنه وضع الهى يرشد إلى الحق فى الاعتقادات والى الخير فى الســـلوك والمعـــاملات وقال تعالى فى كتابه " ومن أحسن ديناً ممن أسلم وجهه لله وهو محســـن

(سورة النساء : ١٢٥) وقال تعالى " إن الدين عند الله الإسلام "(سورة آل عمران : ١٩) .

فبعد هذا العرض الموجز نجد أن الدين مجموعة حقوق وواجبات تجاه الخالق ينظم العلاقات والمعاملات بين الأفراد وبعضهم البعض وبينهم وبين الخالق جل وعلا وهذا مما قد يبثر الأذهان إلى أيهما أسبق الدين أو الأخلاق .

ونجد أن الشيوعيون يعتقدون أن الأخلاق هى أسبق من الدين ولكن الدين سبق الأخلاق فكان التزام آدم عليه السلام أمام الله عز وجل بعبادته أول شئ .

مما سبق الإشارة إليه نجد أن الدين عنصراً هاما ترتكز عليه السياسة الاجتماعية وهذا يتضح من خلال الديانة اليهودية وما جاءت به للقضاء على الشر والقضاء على فساد النظم الاقتصادية والسياسية وتناولت آيات التوراة كثير من الوان الرعاية الاجتماعية كرعاية الفقراء والأرامل والأيتام والعمال وتنظيم الإحسان ثم جاء السيد المسيح ليصحح الانحراف عن تعاليم نبى الله موسى ويكمل الرسالة ، وجاء الإسلام ليحدث ثورة إنسانية شاملة على أوضاع فاسدة .

وهذا يتضح من خلال مظاهر الرعاية الاجتماعية فى الإسلام :

١ – رعاية الأسرة والطفولة .

٢ – مساعدة الفقراء والمساكين .

٣ – رعاية المرضى والمعوقين .

ففى الحديث القدسى " ما من مسلم يصيبه أذى شوكه فما فوقها إلا كفر له بها من سيئاته وحطت عنه ذنوبه كما تحط الشجرة ورقها " .

وكانت نظرة الإسلام للمعوقين نظرة خاصة فى :

- توفير الكفاية المعيشية للمرضى والمعوقين من الزكاة .
- إنشاء المستشفيات لرعاية المرضى وتأهيل المعوقين كما كان فى عهد النبى صلى الله عليه وسلم بوضع سعد بن معاذ فى الخيمه لعلاجة فى غزوة الخندق .
- انشاء مؤسسات ترعى المعوقين وأسرهم من الانحراف .

٤ – رعاية المسنين : فى هذا أكد الإسلام على رعاية المسنين :

قال صلى الله عليه وسلم : " ما أكرم شاب شيخاً من أجل سـنه إلا قيض الله عنه فى سنه من يكرمه " .

– معاونة المسنين وقضاء حوائجهم ، كما كان يفعل الصحابى أبو بكر رضى الله عنه مع العجوز .

٥ – رعاية الأيتام .

٦ – رعاية العمال فى الدين الإسلامى .

٧ – الرعاية التعليمية .

٨ – رعاية المنحرفين . (عبد الهادي : ١٩٩٩)

لهذا يعتبر الدين عنصر هام من عناصر السياسة الاجتماعية يقـوم عليه رعاية مختلف الفئات الخاصة كالأحداث والأيتام والمسنين والمعـاقين وغيرهم مما يدعونا إليه ويحثنا نحوه وازعنا الدينى .

٥ – العادات والعرف ·

فالعادات الاجتماعية بصفة عامة تعرف بأنها:

" كل سلوك متكرر يكتسب اجتماعيا ويتعلم اجتماعيا ويمارس اجتماعيا ويتوارث اجتماعياً " (عوض : ١٩٩٩) .

ومن التعريف نجد أن العادات الاجتماعية هى عبارة عن سلوك الجماعة الذى تمارسه واعتادت عليه وهو يمثل أسلوب وطريقة تفكير الجماعة وعملها .

وهذا يلفت النظر إلى ان هناك عادات فردية تمارس بشكل شخصى وهناك عادات اجتماعية جماعية لا تنتج إلا من خلال التفاعل بين الفرد والجماعات المختلفة وتصحب العادات الاجتماعية بجزاءات اجتماعية توقع على المخالف لها.

لذلك تعد العادات الاجتماعية بحق عاملا جوهريا من أكبر عوامل التنظيم والضبط فى علاقات الأفراد داخل المجتمع والهيئات الاجتماعية به فهى تسهل لهم أفعالهم وتتمثل وأهميتها فى :

- **أنها تحدد الترابط وتعامل الأفراد مع بعضهم .**
- **تنمى العقل الجمعى الذى له سلطة على كل أفراد المجتمع .**
- **تعكس لنا الماضى وقيم السلف**

ولا يفوتنا هنا التحدث عن التقاليد التي تعتبر بمثابة موروث ثقافي ينتقل من جيل إلى جيل.

مفهوم التقاليد هى : " هى نوع من العادات المتوارثة التى تمارس ضغطاً شديداً على الإنسان ولكنها فى الوقت نفسه تنشأ من الرضا والاتفاق الجمعى بين أعضاء الجماعة وتعتمد فى سلطتها على الرأى الجمعى الذى يعاقب من يخرج عليها وتكون صفة مميزة للجماعة التى تأخذ بها".

ونجد أن الجماعة هى عبارة عن وحدة ثقافية كبيرة أو صغيرة سواء كانت أمة بأكملها أو طائفة أو جماعة مهنية أو بيئة محلية أو أسرة" (عوض : ١٩٩٩) .

مما سبق الإشارة إليه يتضح أنه يجب على واضعي السياسة أن يضعوا نصب أعينهم عادات المجتمع وتقاليده حتى تنجح السياسة الاجتماعية ولا يحدث تعارض بينها وبين قيم المجتمع ومعتقداته.

وأما بالنسبة إلى العرف :

يعرف فى اللغة العربية هو " كل ما تعارفه الناس من الخير وأطمأنوا إليه " . وهو " ما اعتاده جمهور الناس وألفوه من قول أو فعل تكرر مرة بعد أخرى حتى تمكن من نفوسهم وصارت تتلقاه عقولهم بالقبول" (أحمد الأحول : ١٩٩٩) .

من هذا يمكن أن نطلق على كلمة العرف هو العادة الجماعية فى شئ اعتاده وقبله للناس .

كما يعرف العرف بأنه :

" اعتياد الناس على اتباع قاعدة معينة تجاه مسألة معينة مع اعتقادهم بأن هذه القاعدة ملزمة ".

مزاياه : ١- التعبير الصحيح عن حاجات المجتمع . ٢- المرونة

عيوبـــه : ١- بطء تكوينه ٢- بطء تعديله ٣- عدم وضوحـــه

٤- الاخلال بمبدأ وحدة القانون في الدولة .

أركانـــه :

١- الركن المادي : " هو الاعتياد على سلوك معين في مسألة معينة"

٢- الركن المعنوى: " الاعتياد بإلزامية هذا السلوك "

يجب لتوافر الركن المادي للعرف أن يتكرر سلوك أفراد المجتمـــع على نحو معين تجاه مسألة معينة فمجرد التصرف على نحو معـــين تجـــاه مسألة معينة مرة واحدة أو عدة مرات قليلة لا يتوافر الركن المادي إذ هناك شروط معينة لتكونه وهي :

١- العموميـــة : " وهي تعني أن يصدر السلوك عن عدد كبير من افـــراد المجتمع فلا يكفي أن يحدث تكرار السلوك من عدد محدود من أفـــراد المجتمع كما لا يشترط أن يصدر من جميع أفراد المجتمع بـــل يكفـــي غالبيته.

وهناك ما يعرف باسم العرف المهني أو الطائفي : وهو العرف الذي ينشأ بين أطراف مهنة معينة وهنا يكفي لصدور ونشأة القاعدة العرفية أن يصدر التكرار من غالبية أفراد المهنة أو الطائفة وليس من غالبية أفراد المجتمع .

وهناك العرف الإقليمي أو المحلي : وهو الذي ينشأ في منطقة معينـــة في الدولة ولا يطبق إلا علي أفراد هذا الإقليم لمواجهة بعض الظروف التي تواجهه.

٢- القـدم بمعني ان يستمر التكرار فترة من الزمن تكف ي للقول بـان القاعدة قد أصبحت معتادة لدى أفراد المجتمع .

والمدة الكافية ليست محددة بعدد معين من السنوات لكافـة القواعـد العرفية فهي مدة نسبية تختلف من قاعدة لأخرى ومن مجتمع لآخـر على النحو التالي :

أ- هناك من المنازعات ما يتكرر بصفة شبه يومية ولذلك يمكن القول أن سنة أو سنتين مدة كافية لكي ينشأ عرف بشأنها.

وعلي الجانب الآخر هناك من المنازعات مالا يحـدث علـى هذا النحو بل تفصل بين كل منازعة وأخرى فتـرة طويلـة وهنا يحتاج الأمر لمدة أطول .

ب- المجتمعات التي تتميز ببطء التطور وقلـة الأحـداث مثـل المجتمع البدوي أو المجتمعات الزراعية البسيطة فإن العرف يحتاج لمدة طويلة لكي يتصف التكرار بصفة القدم.

* أما المجتمعات ذات الحياة السريعة المتطـورة فـلا يحتـاج العرف لمدة طويلة (مجاهد : ٢٠٠٤).

٦- القرارات الصادرة من السلطات العليا في المجتمع

وهذه القرارات تمثل الجانب التنفيذي للسياسة الاجتماعية ويـري خاطر (١٩٩٨) أن القرار يمر بمجموعة من المراحل الأساسية حتى يـتم صدوره وهي :

- تحديد المشكلة أو الموضوع الواجب اتخاذ قرار بشأنه.
- تحديد البدائل أو الحلول المختلفة للمشكلة

- تحديد المزايا والعيوب المتوقعه لكل بديل.
- اختيار البديل الأمثل وإصدار قرار بشأنه .

كما يري أن القرارات التي تصدر من السلطات العليا في المجتمـــع تتـــأثر بمجموعة من العوامل منها :

- أهداف المجتمع التي تعتبر المحور الأساسي الذي تـــدور حولـــه القرارات
- الامكانيات والموارد المتاحة في المجتمع
- المستفيدون من هذا القرار بمعني أن كل المسئولين لهـــم ســـلطة إصدار القرارات المتعلقة بوضع السياسة الاجتماعية للمجتمع كـــل حسب سلطته ومستواه .

٧- الأهـداف البعيـدة :

تتضمن السياسة الاجتماعية الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فـــي المجتمع والفوائد التي تبتغيها ، وهذه الأهداف تتأثر بالقيم الســـائدة فـــي المجتمع وأيضا بالأيديولوجية التي تحكمه ، وعلى ذلك يجب أن تكون هذه الأهداف متفقة مع الشرائع السماوية التي يدين بها المجتمع وكذلك القـــيم الاجتماعية التي يتفق عليها أفراد المجتمع .

٨- مجـالات العمـــل

تعني مجالات العمل المجالات التي تعمل فيها السياسة الاجتماعيـــة أي مجالات العمل التي تمارس فيها أوجه الرعاية الاجتماعيـــة المختلفـــة وكذلك الفئات المستفيدة او التي تحصل على هذه الرعاية .

٩- الاتجاهـــات

ونعني بالاتجاهات مجموعة الأسس والقواعد والمبادئ التي تحـــدد لنا أبعاد العمل ومستواه ، ونوع البرامج والمشــروعات التــي تتضــمنها الخطط الاجتماعية التي تنفذ في المجتمع خلال فترة زمنية معينة (خاطر: ١٩٩٨).

وبصفة عامة نستطيع أن نقول أن الاتجاهات التي تحكم سياسة أي حكومة نحو مواطنيها تنحصر في توفير الرعايـــة الاجتماعيـــة المختلفـــة لهؤلاء المواطنين .

الفصل: الثالث

السياسة المعلوماتية



مفهوم السياسة المعلوماتية:

يعكس الإنتاج الفكرى الحديث لعلم المعلومات حركة نشـطة علـى المستويين الوطنى والدولى لصياغة وتطبيق السياسة المعلوماتية من أجل تشكيل وتطوير مجتمعات المعلومات.

وعلى الرغم من أن السياسة المعلوماتية. قد اصـبحت موضـوعاً هاماً للدراسة فى السنوات الأخيرة، إلا أن هذا المجال مازال فـى مراحلـه التنظيرية الأولى التى تحتاج إلى مزيد من الدراسة والنضج الفكرى.

ويعرف إيان رولاند Rowlands (١٩٩٧) السياسة المعلوماتيـة بأنها مجموعة القوانين العامة والقواعد والسياسات التى تشـجع أو تـنظم إنشاء واختزان وتوصيل المعلومات.

كما يعرف كوشـرين وأخـرين Cochrane (١٩٩٣) السياسـة المعلوماتية بأنها الطريق المقصود الذى تتبعه هيئة حكومية للوصول إلـى قضية ذات اهتمام عام، كما أن صناعة هذه السياسة يتطلب الاختيـار مـن بين عدة أهداف أو بدائل.

وتعرف موسوعة علم المكتبات والمعلومات Elis (١٩٩١) سياسة المعلومات بأنها مجال يضم كلا من علم المعلومات والسياسة العامة وينظر فيه إلى المعلومات على أنها سلعة مرتبطة بحقوق الملكية الفكرية وأنهـا مورد ينبغى اقتنائها وحمايتها وتقاسمها ومعالجتها وإدارتها مع الآخرين.

كما تشير تلك الموسوعة إلى أنه لا توجد فى الواقع سياسة واحدة شاملة للمعلومات بل سياسات تتعامل مع قضـايا معينـة، وتكـون تلـك السياسات متداخلة فى تغطيتها أحياناً ومتعارضة أحياناً أخرى.

أما هيئة اليونسكو الدولية Unesco (١٩٩٠) فتعـرف السياسـة بأنها مجموعة من المبادئ والاستراتيجيات المرشدة نحو تحقيـق هـدف معين. فى حين تـرى أيزنشـيتز Eisenschitz (١٩٩٧) أن السياسـة المعلوماتية تشمل مجموعة القوانين والقواعد والتوجيهات التى توجه دوره حياة المعلومات ويخلص المؤلف من ذلك إلى أن السياسة المعلوماتية هـى الإطار العام الموجه لدورة حياة المعلومات. وهى تشـمل مجموعـة مـن العناصر المترابطة مثل اتصـالات المعلومـات، وتكنولوجيـا المعلومـات، اقتصاديات المعلومات، خصوصية المعلومات، علـم المعلومـات، شـبكات المعلومات، إدارة المعلومات.

أهداف السياسة المعلوماتية:

إن عملية وضع أى سياسة تعتمد على مـدى تـوفر المعلومـات للأجهزة المعينة برسم هذه السياسة، وتلك التى تناقشها وأيضـاً الهيئـات المنفذة لبرامجها ومن ثم يجب أن تتوفر شبكة معلومات تضم بيانات محلية وإقليمية وعالمية تخدم عملية وضع السياسة العامة أو السياسات النوعية ومن ثم يصبح الهدف الأساسى للسياسة المعلوماتية هو توفير شبكة مـن المعلومات والبيانات المتكاملة.

وعلى ذلك فقد حدد أحمد بدر وآخرون (٢٠٠١) أهداف السياسـة المعلوماتية على أنها:

١- تحقيق بنيه أساسية للاتصالات عن بعد تتميـز بالكفـاءة وانخفـاض التكاليف، أى يتحقق للأفراد والمؤسسات إمكانية الاتصـال ببعضـهم البعض حيث تعتبر شبكة الاتصالات هذه هى أهم عنصر فى المجتمـع المعلوماتى الناجح.

٢- الارتفاع بمستوى الإنتاجية والتنافس الصناعى والتجارى.

٣- الارتفاع بمستوى التعليم والتدريب.

٤- تحقيق التماسك الاجتماعى، حيث يعتبر المجتمع المعلوماتى وسيلة لتحقيق التماسك والانسجام الاجتماعى، وقد يختلف الأمر هنا بين نظرة الدول المتقدمة والنامية.

فقد زادت خلال الثلاثين عاماً الماضية معدلات الجريمة والبطالة والانحرافات فى المجتمعات ذات مستويات الدخول المرتفعة (الدول المتقدمة) وبالتالى يرى السياسيون هنا فى تحقيق مجتمع المعلومات وسيلة لوقف الانهيار المجتمعى نحو الفوضى Chaos.

أما تحقيق التماسك فى الدول النامية فيتحقق عن طريق تسريع النمو الاقتصادى – تقريب الفوارق بين الذين يملكون والذين لا يملكون داخل المجتمع. ومن هنا نجد أن دوافع السياسة المعلوماتية تختلف من مجتمع لآخر.

دوافع السياسة المعلوماتية:

تختلف دوافع السياسة المعلوماتية فى الدول المتقدمة عنها فى الدول النامية حيث يرى أحمد بدر (٢٠٠١) أن دوافع السياسة المعلوماتية فى الدول المتقدمة تتمثل فى الخوف حيث تخشى هذه الدول من اضمحلال نفوذها الاقتصادى وبالتالى تأثيرها على الساحة العالمية أما فى الدول النامية فتتمثل دوافع السياسة المعلوماتية فى الوصول إلى المجتمع المعلوماتى الذى يتميز بتسريع النمو الاقتصادى عن طريق الاستثمار الأفضل للمعلومات وبالتالى رفع مستوى التعليم والصناعة والخدمات.

ونجد أن وضع السياسة المعلوماتية يعتمد كما يرى ديـك شـوش Dick Schoech (١٩٩٥) على تجميـع المعلومـات مـن المؤسسـات والمنظمات المختلفة فى مختلف قطاعات المجتمع بما يساعد فـى سـهولة اتخاذ القرارات والتخطيط لتحقيق التنمية ويؤكد رضا (٢٠٠٢) على أهمية المعلومات فى صياغة السياسة حيث يرى أن ثورة المعلومات الحديثة قـد أتاحت فرصة أفضل للحصول على البيانات بوفرة واسـتمرارية وسـهولة تخزينها واستدعائها للاستخدام ولذلك فإن أى عمل علمى لا يستفيد من هذه الإمكانية لن يصيب قدراً معقولاً من النجاح.

ولذلك فقد أصبحت المعلومات اليوم من أهم المحاور الأساسية التى تقوم عليها عملية التنمية، حيث تتركـز عمليـة التنميـة علـى عنصـر المعلومات التى لابد من توفيرها بأقصى سرعة، أمام متخذ القرار، بركـات (١٩٩٧) والتى تقرر إلى حد كبير جودة القرارات التى تتخذها المسـتويات الإدارية المختلفة والمرتبطة بعملية التنمية وطالما أن السياسة المعلوماتية لها هذا القدر من الأهمية والتأثير على عمليات التنمية فى المجتمع فسوف نتناول فيما يلى خطوات بناء خريطة للسياسة المعلوماتية.

خريطة السياسة المعلوماتية:

تخضع السياسة المعلوماتية فى بعض جوانبها للتحيـزات الذاتيـة فضلاً عن بعض الاختلافات الأكاديمية والتى تتمثل فى اعتبـار المعلومـات سلعة تجارية، أو سلعة عامة.

ويرى أحمد بدر (٢٠٠١) أن تطوير السلع والخدمات المعلوماتية يتطلب مكافأة المستثمرين عن جهودهم بمعنى إعطائهم حقـوق الملكيـة،

ولكن هذه الحقوق تعنى فى نفس الوقت إنشاء حائط امـــام عـــالم الأفكـــار وحجب وصولها إلى غير القادرين.

والخريطة التالية شكل رقم (١) تعكس مشكلة المعلومـــات كســـلعة تجارية أو كسلعة عامة فضلا عن مشكلات الإتاحة مقابـــل الســـرية (كمـــا يصفها أحمد بدر (٢٠٠١) وبالتالى فهذه الخريطة تعتبر كأداة مفيـــدة فـــى التركيب القاعدى للسياسة المعلوماتية:

	المعلومات كسلعة عامة		
	حماية المعلومات	المعلومات من أجل المواطنة	
تدفق معلوماتى مقيد	سرية وخصوصية البيانات – الرقابة – الامن القومى – السرية التجاريـــة – الهوية الثقافية	مكتبات عامة مجانية – الإنترنت حرية المعلومات – الوصول إلى الديمقراطية – خدمات الاستشارة – الإيداع القانونى	تدفق معلوماتى مفتوح وبدون قيود
	المعلومات من أجل المزايا التتنافسية	المعلومات من أجل اختيار المستهلك	
	الإنترنـــت – التحســـس التنافســـى- براءات الاختراع – حقوق الملكيـــة الفكريـــــة – بحـــــوث الســـــوق – الاستشارات	حرية الصحافة – وسائل الإعـــلام – الخدمات العالميـــة – التعـــاون بـــين القطاع العـــام والخـــاص – خـــدمات مكتبية بالأجر	
	المعلومات كسلعة تجارية		

وبتحليل تلك الخريطة نجد أن تدفق المعلومات يكون أكثـــر تـــدفقاً عندما يرتبط بحقوق المواطنين فى المعرفة والتعلم والتعبير عـــن الـــرأى وكذلك حقوقهم كمستهلكين للخدمات، وعلى الجانب الأخر نجـــد أن حمايـــة المعلومات المقصودة والمزايا التنافسية تؤدى إلى تقييد التدفق المعلوماتى. ونخلص من ذلك إلى أن تدفق المعلومات عملية نسبية تحكمها المصـــلحة العامة والفردية على حد سواء وإذا كان بيل جيتس (١٩٩٨) يـــرى أنـــه سوف يأتى يوم ليس ببعيد يصبح بامكان الفرد فيه أن يدير أعماله، ويدرس

ويستكشف العالم وثقافاته، ويستدعى على شاشة جهازة أى حفل أو عرض مسرحى كبير ويكسب أصدقاء جدد ويشهد ما تعرضــه أســواق المنــاطق المجاورة، ويعرض الصور على أقاربه المقيمين فى أمكان نائيــة دون أن يترك مكتبه أو كرسيه، ودون الحاجة لتوصيلات تربطه بالشبكة حيث سوف تصبح الوسائط هى جواز مرور الفرد إلى طريقة الحياة الجديــدة وســوف يكون ذلك كله فى إطار المعلومات المتدفقة بدون قيود والمرتبطة بالمواطنة والمعلومات من أجل اختيار المستهلك. إلا أنه سوف يظل هناك جانب أخــر مرتبط بالمعلومات والبيانات التى تخدم السياسات العامة للمجتمــع والتــى سوف تظل أكثر تقييداً والتى يرى رضا (٢٠٠٢) ضرورة تصنيفها قطاعياً، ليسهل الحصول على بيانات عن السكان مثلاً من كافة الأوجه الديموجرافية محلياً وعالمياً وعن مشاريع تنظيم الأسرة وغيرها لأن هــذه المعلومــات سوف تكون بمثابة اللنبة الأولى لرسم سياسية سكانية وهكــذا .. ويطبــق ذلك على كافة أنواع السياسات.

ونجد أن السياسة المعلوماتية الناجحــة يجــب أن يتــوافر فيهــا مجموعة من القيم التى أوضحها أوفرمان وكاهيل Overman & Cahill (١٩٩٠) فى سبعة قيم تعتمد عليهــا السياســات المعلوماتيــة القضــائية والتنفيذية والتشريعية وهى:

١- الإتاحة والحرية Access and Freedom .

٢- الخصوصية.

٣- الانتفاح المعرفى أمام الناس.

٤- الفائدة Usefulness حيث أن قيمة المعلومات تتحدد بفائدتها.

٥- التكاليف والعائد.

٦- السرية والأمن وترتبط بهما قضايا هامة تدور حول دور المسئولية الحكومية.

٧- الملكية: الملكية الفكرية (حق التأليف - الاختراع).

ويرى المؤلف أن هذه القيم تفيد مختلف الدول خصوصاً تلك التى تأخذ بالمنهج الديمقراطى.

متطلبات وضع السياسة المعلوماتية

لكى نستطيع وضع سياسة معلوماتية فلابد من توافر بعض المتطلبات والتى حددها أبو بكر (٢٠٠٢) فيما يلى:

١- المسح الشامل للبنيات الأساسية لنظم المعلومات الحالية وتحليلها وترشيدها واستيعاب التشريعات القائمة فيما يخص المعلومات الوطنية وخدماتها.

٢- أن تكون هذه السياسات مرنة حتى يمكن التكيف مع المتغيرات التى تطرا على أولويات خطط التنمية من جهة ومع التطورات فى وسائل وأساليب تداول المعلومات من جهة أخرى.

٣- التوجيه المدروس والاهتمام الأفقى نحو تكوين وتدريب القوى البشرية العاملة فى قطاع المعلومات.

٤- أن توكل السياسة الوطنية للمعلومات إلى اعلى سلطة ممكنة فى الهيكل الإدارى للدولة، بهدف ضمان التنفيذ الكامل والناجح للسياسة الوطنية لنظم المعلومات وخدماتها.

٥- أن يتم تنسيق العلاقات التبادلية والتشابكية بين الإدارات والـوزارات والقطاعات من خلال الترتيبات التعاونية من أجل تجميـع المعلومـات والبيانات من المصادر المختلفة وتبادلها.

٦- إنشاء ميكانيكية وطنية لتنسيق نظم المعلومات وخدماتها وتشابكها فى البلد.

٧- تخصيص المسئوليات للمؤسسات والهيئات المختلفة التى تشكل النظام الوطنى للمعلومات.

٨- ضمان انسجام وموائمة مكونات ونشاطات نظم المعلومـات وتقيـيم أدائها، وتنفيذ الإجراءات التشريعية والتنظيمية والإدارية المناسبة لنمو نظام المعلومات.

ويرى المؤلف أن هذه المتطلبات هى التى دفعت بالدولة فى مصـر إلى إنشاء مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء وما تبعـه من إنشاء مراكز للمعلومات والتوثيق فى مختلف المحافظات.

خامساً: أجهزة نظم المعلومات فى مصر:

بدأ التفكير فى التطبيق العملى لنظم المعلومات فى مصـر بصـدور القرار الجمهورى رقم ١٨٥ لسـنة ١٩٨٠م بشـأن اسـتخدام الأجهـزة الحكومية والقطاع العام للحاسبات الإلكترونية ومستلزماتها.

وقد تلا ذلك صدور قرار رئيس الجمهورية رقم ٦٢٧ لسنة ١٩٨١ بشأن إنشاء مراكز للمعلومات والتوثيق فـى الأجهـزة الإداريـة للدولـة والهيئات العامة ونص هذا القرار على أن ينشأ بكل وزارة أو محافظـة أو هيئة عامة مركز للمعلومات والتوثيق، كما ينشأ مركز مماثل فى كل جهـة

إدارية رئيسية تتبع إحدى الوزارات، علـــى أن يتبـــع مركـــز المعلومـــات والتوثيق رئيس الجهة مباشرة.

ويهدف مركز المعلومات والتوثيق إلى تجميع البيانات والمعلومات التى تخدم أهداف الجهة المنشأ بها سواء من داخلها أو خارجها وتســـجيل وتحليل وتنظيم وفهرسة هذه المعلومات والبيانات وتحديثها وتعـــديلها أولاً بأول ليمكن المعاونة فى اتخاذ القرارات الرشيدة فى الوقت المناسب ولقـــد حلل بركات (١٩٩٧) القرارات المختلفة التى صدرت فى مصر بخصـــوص مراكز المعلومات وتوصل إلى أن هذه القرارات تضمنت ما يلى:

١- الأنشطة والوظائف الرئيسية التى يجب أن تقوم بها مراكز المعلومات فى الأجهزة الإدارية للدولة والهيئات العامة ووحدات الإدارة المحليـــة فى مستوياتها المختلفة باعتبار أن هذه الأنشطة وتلك الوظائف تتصل بإنتاج المعلومات وتداول أوعيتها والإفادة منها وذلك بالتركيز علـــى أنشطة الحاسب الإلكترونى ودعم القرار.

٢- أن المهمة الأساسية لهذه المراكز تتحدد فى انها تستمد من تكنولوجيا المعلومات طاقات إضافية لـــم تكـــن متاحـــة مـــن قبـــل فـــى بنـــاء الاستراتيجيات والسياسات فى الجهات المنشئة بها.

٣- ترتكز مقومات نجاح مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار فى تحقيـــق أهدافه على البيانات التى تتوفر له. ولذلك تعتبر عملية جمع البيانـــات من الواجبات الهامة، لمركز المعلومات.

هذا ويعرف جراهام كورتيس (١٩٩٨) نظم المعلومات بأنها مجموعة مـــن الأنظمة الفرعية للمعلومات ذات قاعدة بيانات مشتركة وتعمل مع بعضـــها

البعض حيث يرى أن النظام هو مجموعة من الأجزاء متبادلة العلاقة والتى بدمجها سوياً تكون شيئاً متكاملاً.

فى حين يرى حلمى (١٩٨٨) أن نظم المعلومات هى جميع الأنشطة اللازمة لتوفير المعلومات لجميع النظم الفرعية الأخرى.

ونخلص من ذلك إلى أن نظم المعلومات تقوم بوظيفـــة أسياســـية ترتبط بتوفير البيانات والمعلومات المعالجة رقميا وإلكترونيا بالصورة التى تساعد متخذ القرار على كل المستويات فى اتخاذ القرار السليم.

الفصل الرابع

الرعاية الاجتماعية
والسياسة الاجتماعية

مقدمـــه :

نتناول فى هذا الفصل الرعاية الاجتماعية فى الأديـــان وانعكاســـها على سياسات الرعاية الاجتماعية وسوف نبدأ بالرعاية الاجتماعيـــة فـــى الأديان السماوية .

أولاً : اليهودية والرعاية الاجتماعية

تتلخص العقيدة اليهودية فى إقامة مملكة الله علـــى الأرض وتلـــك المملكة تقوم على ثلاث أعمدة وهى الحق والعدل والسلام. والعهد القـــديم يحتوى على نصوص عديدة تتعلق بالرعاية الاجتماعية منها " لا تظلمـــوا الأرملة ولا اليتيم ولا الغريب ولا الفقير " ومنها " افتح يدك لأخيك المسكين فى أرضك " . (حسانين ، ١٩٩٧)

ونجد أن اليهودية جاءت فى فترة كثر فيها الظلـــم والفســـاد فـــى الحضارات القديمة وخصوصاً الحضارة الرومانية والحضارة اليونانية التى انتشرت فيها الهجرة الخارجية واحتراف القرصنة واتخاذ الحـــرب وســـيلة لكسب الرزق ، ومن هنا كان من الضرورى أن تتدخل السماء لمكافحة هذا الظلم الاجتماعى بإقامة مملكة الله على الأرض .

ثانيا : المسيحية والرعاية الاجتماعية

مع الافراط فى الجوانب المادية التى جاءت اليهوديـــة لمواجهتهـــا قامت الديانة المسيحية لكى تبشر " بمملكة السماء " النقية تماماً من الشـــر والبغضاء والآلام، وكانت تقوم على أسس قوية من القيم الروحيـــة كفيلـــة بسحق مجتمع مادى بشع وإقامة مجتمع رفاهية وسعادة . والإنجيل يزخـــر بالآيات التى تدعوا الإنسان إلى الأخـــذ بيـــد الفقيـــر والعـــاجز والمحتـــاج

والضعيف ومنها بيعوا أموالكم وأعطوا صدقة " طوبى للرحماء لأنهم يرحمون " .

ثالثاً : الإسلام والرعاية الاجتماعية :

جاء الإسلام لكى يوازن بين الجوانب المادية التى اهتمت بها اليهودية والجوانب الروحية التى اهتمت بها المسيحية فأقام مجتمعاً فاضلاً يوازن بين حاجات الروح وحاجات البدن ولعل أهم ما جاء به الإسلام فى الرعاية الاجتماعية هو التكافل الاجتماعى ولذلك سنفرد له الجزء التالى :

التكافل الاجتماعى فى الإسلام

مقدمه :

لقد قرر الإسلام مبدأ المساواة فى الوقت الذى كان فيه البعض يدعى أنه من نسل الآلهة، وفى الوقت الذى كان فيه يباح للسيد أن يقتل عبيده ويعذبهم لأنهم من نوع آخر غير نوع السادة ، وفى هذا الوقت جاء الإسلام ليقرر المساواة أمام القانون وأمام الله فى الدنيا وفى الآخرة. لا فضل إلا للعمل الصالح " لا فضل لعربى على أعجمى إلا بالتقوى (بدوي : ١٩٨٨).

ولقد قرر الإسلام مبادئ توجيه سلوك الأفراد نحو المسار الصحيح ومن تلك المبادئ أقر الإسلام مبدأ التكافل الاجتماعى بين الفرد وأسرته وبين الفرد والجماعة وبين الجيل والأجيال التالية والسابقة .

إن مبدأ التكافل الاجتماعى يجعل كل فرد مكلف بأن يرعى مصالح الجماعة كأنه حارس لها، والتعاون بين جميع الأفراد واجب لمصلحة الجماعة فى حدود البر والمعروف .

ولقد عرف " علوان " التكافل الاجتماعى اصطلاحيا بأنه يعنـى أن يتضامن ابناء المجتمع ويتساندوا فيما بينـهم سـواء أكـانوا أفـراداً أو جماعات، حكاما أو محكومين ، على اتخاذ مواقف ايجابية كرعاية اليتيم... أو سلبية كتحريم الاحتكار، بدافع من شعور وجدانى عميق ينبع من اصـل العقيدة الإسلامية ليعيش الفرد فى كفالة الجماعة وتعيش الجماعة بمؤازرة الفرد حيث يتعاون الجميع ويتضامنون لايجاد المجتمع الأفضل ودفع الضرر عن أفراده (علوان : ١٩٨٣).

ويقسم السباعى (١٩٦٢) القوانين التى تنظم التكافل الاجتماعى فى الإسلام إلى سبعة عشر قانوناً تشمل الفئات التالية (الفقراء والمسـاكين- المرضى- العميان- المقعدين - الشيوخ أو المسنين - المشردين - اللقطاء - اليتامى - الأسرى - مساعدة المدين - والقاتل من غير عمـد- وابـن السبيل- الضيافة- المشاركة - الماعون - الاعفاف - الإسعاف- الطوارئ ومساعدة الاغاثة - التعويض العائلى) .

ويرى المؤلف أن مفهوم التكافل الاجتماعى فى الإسلام يشمل :

١. تربية عقيدة الفرد وضميره .
٢. تكوين شخصية الإنسان وسلوكه الاجتماعى .
٣. ترابط الأسرة وتضامنها وتكافلها .
٤. تنظيم العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات والأسر والمجتمـع المحلى والدولة ككل والمجتمع الإسلامى كافة .
٥. تنظيم المعاملات المالية والعلاقات الاقتصادية .
٦ تنظيم الوضابط الخلقية

٧. تحقيق هدف المجتمع الإسلامى هو إصلاح أحوال الناس وتوفير حياة مستقلة يأمنون فيها على عقائدهم وأنفسهم وأموالهم وأعراضهم .

الأسس الفكرية للتكافل الاجتماعى فى الإسلام :

يقوم التكافل الاجتماعى فى الإسلام على مجموعـــة مـــن الأســـس الفكرية تدور حول ما يلى :

١ – الإسلام والتملك الفردى :

حيث أباح الإسلام للإنسان أن يتملك ما يشاء فى حدود حـــددها الله وأحكام بينها الإسلام، ولا يجوز لأحد أن يتجاوزها لعدم الإضرار بمصـــلحة المجتمع عند التجاوز، وجعل المقياس فى ذلك الحلال والحرام لا المنفعـــة الشخصية والمصالح الفردية، خلافاً لنظام السوق الحر. ولم يتجاهل الإسلام غريزة حب التملك التى فُطر عليها الإنسان ، بـــل عمـــل علـــى تنميتهـــا وإشباعها بالكسب المشروع ولقد قسم الإسلام الملكية إلـــى ثلاثـــة أقســـام وهى:

(أ) ملكية الاستهلاك :

وهى التى تتضمن الضرورات المستهلكة للإنسان من مأكل ومشرب وله حق التصرف فيها والانتفاع بها ضمن حدود المباح .

(ب) ملك خاص :

وهو التملك الفردى الذى حيز عن طريق مشروع ويتناول المسكن والتجارة والأشياء العينية .

(جـ) ملك عام

وهو الذى يندرج تحت ما أشار إليه النبى ﷺ فى قولـــه " النـــاس شركاء فى ثلاث : الماء، والكلأ والنار" وهى ما تســـمى اليـــوم بـــالمرافق العامة كالمعادن والبترول والشواطئ والطرق العامة والمضائق والخلجـــان فلا يجوز لأحد أن يتملكها لأن ملكيتها عائدة للدولة. هذا ولقد قارب الإسلام بين درجات التملك فى المجتمع بمبادئ قررها وأحكام شرعها، كما قرر أن التملك وظيفة اجتماعية، كما صان الملكية الفردية من الاعتـــداء ووضـــع التشريع اللازم لحمايتها فقال تعالى " السارق والسارقة فاقطعوا ايـــديها.." ولقد شرع الإسلام الحجر على التملك الفردى إذا أنفق المال المملوك فـــى الفساد والانحلال واستعمل فى الخمر والزنا ... الخ .

٢ – مقاصد الشريعة الإسلامية

لقد اعتبر الشاطبى أن مقاصد الشـــريعة الإســـلامية هـــى تحقيـــق مصالح العباد فى العاجل والآجل معا، ثم إنه قام بتقسيم تلك المقاصد إلـــى ثلاثة أقسام هى :

أ – الضروريات : وهى الأمور التى لابد منها فى قيـــام مصـــالح الـــدين والدنيا. بحيث إذا فقدت لم تجر مصالح الدنيا على استقامة بل على فســـاد وتهارج وفوت حياة، وفى الأخرى فوت النجاة والنعيم والرجوع بالخسران المبين.

ب – الحاجيات : وهى الأمور التى يفتقر إليها من حيث التوســـعة ورفـــع الضيق المؤدى فى الغالب إلى الحرج والمشقة اللاحقة بفوت المطلـــوب... ولكنه لا يبلغ مبلغ الفساد .... المتوقع فى المصالح العامة .

جـ- التحسينات : ويقصد بها " الأخذ بما يليق من محاسن العادات وتجنب الأحوال المدنسات التى تأنفها العقول الراجحات " ثم أوضح أن مجموعة الضروريات خمسة (تجرى أيضاً فى الحاجيات والتحسينات) وهى :

- حفظ الدين .
- وحفظ النفس .
- وحفظ النسل .
- وحفظ المال .
- وحفظ العقل .

وهذه المقاصد الخمسة فى النهاية تحقق التكافل والسعادة للمجتمع المسلم.

٣ – نظرة الإسلام إلى المال :

مما لا يختلف فيه اثنان أن المال وسيلة من وسائل السعادة إذا أحسنا الاستفادة منه لأن وجوده من أهم العوامل فى استقرار الأوضاع الاجتماعية إذ بالمال يتحقق التكافل الاجتماعى بين أبناء الوطن الواحد ويرى الإسلام أن جمع المال يجب أن يكون منزهاً من المكاسب المحرمة ويقرر أن الكون وما فيه ملك لله حيث قال تعالى " ولله ملك السموات والأرض " وإذا كان المال مال الله ، فهو وديعة فى يد البشر وعليهم أن يتصرفوا فى هذه الوديعة على وفق ما يريد صاحبها بل عليهم أن يطيعوا أمره فى كسب المال وفى طرق انفاقه لتتحقق العبودية الخالصة والإيمان الكامل .

٤ - الإسلام يقدس العمل ويحرم التواكل

حيث ان المسلم الحق هو الذى يمضى فى طريق الكفاح ويسير فى ميادين العمل ليحقق لأسرته موارد العيش ولأمته سبيل التقدم، وهو المسئول أولا وآخراً فى تأمين الحياة المعيشية قبل أن يسأل عنه المجتمع أو ترعاه الدولة وخاصة إذا كان قادرا على العمل، لذلك لا يصح أن يتقاعد الإنسان عن العمل ويتكاسل عن السعى ويقول : اللهم أرزقنى اللهم أرزقنى وهو يعلم أن السماء لا تمطر ذهبا ولا فضة . ولا يجوز فى شريعة الإسلام أن يمد المسلم يده إلى الناس يسألهم الإحسان والصدقة وهو يقدر على الكسب ويجد سبل العمل، ولهذا نجد أن الإسلام قدس العمل وكرم العمال واعتبر كسب الرجل من يده من احل المكاسب أفضل الأعمال .

فمن توجيهات النبوة : ما أكل أحد طعاما قط خيرا له من أن يأكل من عمل يده وإن نبى الله داود كان يأكل من عمل يده ، ومن اعتناء الإسلام بالعمل أنه امر به بعد اداء فريضة الصلاة ليعلم الناس أن العمل واجب عليهم كوجوب العبادة . فقال الله تعالى فإذا قضيت الصلاة فانتشروا فى الأرض وابتغوا من فضل الله . وكان الرسول عليه الصلاة والسلام اذا وجد انسانا يسأل الصدقة وهو قادر على العمل يهيئ له أسباب العمل ويحدره من ان يسأل الناس وهو يستطيع الكسب حفاظاً على رجولته من أن تهان وعلى كرامته من ان تدنس .

ونخلص من ذلك إلي ان الإسلام وضع وحدد نظاما للتملك ونظرة فلسفية مستقله للمال تتميز عن الأنظمة الوضعية الأخرى والتى كفل فى صوبها مجتمعا متماسكا متكافلا يعطى عندما تكون الحاجة ماسة للعطاء وينمى شخصية الانسان فى الاعتماد على نفسه ونجد ان مهنة الخدمة الاجتماعيه لا تخرج عن هذا الاطار الذى قدمه الاسلام والفرد يبدا دائما

باستثمار ما لدى الإنسان من إمكانيات وقدرات قبل التطلع إلـــى الحصـــول على المساعدة من الآخرين .

الوسائل العملية فى تحقيق التكافل الاجتماعى فى الإسلام .

الإنسان فى نظر الإسلام لم يخلق ليكون حيواناً همه فـــى الحيـــاة المآكل والمشرب !! بل هو إنسان يحتاج إلى توافر أشياء كثيرة فى حياته، مادية ومعنوية. ولقد حاول الإسلام أن يوفر هذه الحاجات من خلال تحقيق مبدأ العدالة الإنسانية فى جميع جوانبها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغير ذلك .

ولقد حرص الإسلام على ايجاد مجتمع متكافل يقـــوم بنـــاءه علـــى التواد والرحمة والتعاون بين أفراده (البنهان : ١٤٠٣هـ).

ولكى يحقق الإسلام ذلك المجتمع المتكافل فإنه يحدد وسائل تحقيقه فى أمرين وهما :

(أ) مسئولية المجتمع أفراداً وجماعات .

(ب) مسئولية الدولة .

وسوف نتعرض لهما فيما يلى :

أولاً : مسئولية المجتمع

ويمكن أن نقسم مسئولية المجتمع فى تحقيق التكافل الاجتماعى إلى قسمين :

- قسم يطالب به الأفراد على سبيل الوجوب والإلزام .
- قسم يطالـــب بـــه الأفـــراد علـــى ســـبيل التطـــوع والاســـتحباب (علوان:١٩٨٣).

فأما القسم الأول وهو ما كان على سبيل الوجوب والإلزام فيشمل

١ - فريضة الزكاة

الزكاة فريضة شرعية الزم بها الإسلام كل مسلم توافر لديه نصاب الزكاة، والزكاة ركن من أركان الإسلام بل هى الركن الاجتماعى البارز من اركان الإسلام، لأنها حق الجماعة فى عنق الفرد، تحصل لكى تكفل لطائفة منهم كفايتهم .

ونجد أن الزكاة بذلك تضمن مصدر متجدد ومستمر لتمويل بـــرامج الرعاية الاجتماعية وتحقيق التكافل الاجتماعى ومن هنـــا نجـــد أن نظـــام التكافل الاجتماعى فى الإسلام نجح أكثر من النظم الأخرى التى ظهرت فـــى المجتمعات الغربية قديما كمحاولات فلسفية لعدم وجـــود مصـــدر التمويـــل المستمر والمستقر لها فى المجتمع .

ولقد سميت زكاة لأنها تزكى النفس والمجتمع ... وفى ذلك يقـــول الحق تبارك وتعالى " خذ من أموالهم صدقة تطهرهم وتزكيهم بها" (التوبة : ١٠٣) ، وتجب الزكاة فى الأموال التى أعدت للنماء والزيادة وتشمل خمسة انواع (الشعلان : ١٤٠٢هـ) وهى :

- الذهب والفضة .
- الانعام (الإبل – البقر – الغنم) .
- عروض التجارة
- الركاز والمعادن
- الزروع والثمار

اما بالنسبة للمستحقين للزكاة فهم بحسب ما ورد فى القرآن الكريم ثمانية فئات ، حيث يقول الحق تبارك وتعالى " إنما الصدقات للفقراء والمساكين والعاملين عليها، والمؤلفة قلوبهم وفى الرقاب والغارمين وفى سبيل الله وابن السبيل فريضة من الله " (التوبة: ٦٠).

ويمكن تناول تلك الفئات بالشرح على النحو التالى :

(أ) الفقراء : وهم الذين لا يستطيعون بحسب قدراتهم ومواردهم أن يوفروا لأنفسهم المستوى اللائق من المعيشة (الفنجري : ١٤٠٠هـ) .

(ب) المساكين : وهم الفقراء الذين يسألون لسد حاجاتهم من قوت وملبس وقد يكون لديهم مصدر للدخل ولكنه لا يكفى لسد حاجاتهم .

(ج) العاملون عليها : وهو المكلفون بتحصيل الزكاة وتوزيعها.

(د) المؤلفة قلوبهم : وهم الذين يراد جذبهم نحو الإسلام أو درء مخاطرهم سواء كانوا حديثى إسلام أو غير مسلمين .

(ه) فى الرقاب : وهو العبيد .

(و) الغارمون : وهم الذين استغرقتهم الديون لسد حاجاتهم الضرورية أو لكساد تجارتهم أو صناعتهم لسبب خارج عن ارادتهم، أو لتحملهم نفقات مالية لبعض المصالح العامة .

(ز) فى سبيل الله : ويراد بهم المجاهدون تطوعاً، فيعطون من الزكاة ما يكفيهم للغزو ولو كانوا أغنياء .

(ح) ابن السبيل : وهو المسافر أو حتى السائح أو اللاجئ الذى انقطع عن مورده بسبب خارج عن إرادته (غاوجي : ١٣٩٨هـ).

ولقد جعل الفقهاء المتأخرون الزكاة تعم كل عمل يقصد به وجـــه الله سبحانه وتعالى كبناء المساجد وإنشاء المصحات وإعطاء طلبه العلم وغير ذلك (علوان : ١٩٨٣).

٢ – النـذور

وهى من وسائل تمويل التكافل الاجتماعى وهى ما ينذره المسلم من مال ونحوه كأن يقول " لله على الف ريال صدقه على الفقراء ". والوفـــاء بالنذر واجب لقوله تعالى " وليوفوا نذورهم .. " والنذر هو الزام المكلــف نفسه أمراً لم يلزمه به الدين ، والنذر نوعان مطلق ومقيــد (الخيـــاط : ١٩٧٢).

٣ – الكفارات

والكفارة قدرها الشارع عند ارتكاب مخالفة لأوامر الله تعـــالى فـــى حالات خاصة، وهى حق لله تعالى تكفيراً للذنب الذى ارتكبه المسلم عقوبة له وزجر لغيره، وفيها جانب مالى يجعلنا نعـدها مـــن الصـــدقات الماليـــة الواجبة (غاوجي : ١٣٩٨هـ).

هذا الجانب المالى فى الكفارة فيه ترابط للمجتمع وتكافلـــه، وفيـــه ايجاد للمحبة بين الناس وتوثيق لعلاقاتهم الطيبة، ومن الكفارات... كفـــارة اليمين، وكفارة الصوم، وكفارة الظهار وكفارة قتل الصيد فى الحج وغيـــر ذلك.

٤ – الأضاحـى

حيث قال تعالى " صل لربك وانحـــر " (الكـــوثر : ٢) والأضـــحية واجبة على المسلم القادر فى كل عام . حيث يتم توزيع لحوم الأضاحى على

الأسر الفقيرة والأشخاص الذين لا يكادون يجدون قوت يومهم وهى بـذلك تسهم فى اشباع احتياجات الفقراء والمساكين من الطعام لتحقق صورة من صور العدالة الاجتماعية والتكافل الاجتماعى حيث يشارك الفقراء الأغنيـاء فى فرحتهم بالعيد .

٥ – صدقة الفطر

وهى واجبة على المسلم وعلى كل من تلزمه نفقته من زوجة وولد وخادم وأبوين، وهى واجبة على الغنى والفقير وبالتالى تحقق نـوع مـن التكافل الذى لا يهمل فيه أحد بل يتحقق العطاء بـين الأغنيـاء والفقـراء والعطاء المتبادل بين الفقراء وبعضهم البعض وهذه الوسائل الخمس تمثل الوسائل الملزمة والواجبة على الأفراد والجماعات .

أما القسم الثانى وهو ما كان على سبيل التطوع والاستحباب وهـو يشمل :

١ – الوقف الذرى والخيرى .

وهو من الصدقات المندوبة التى يستمر خيرها، ويتجدد ثوابها إلى ما بعد الموت، ويقصد به حبس العين عن تمليكهـا لأحـد مـع التصـدق بالمنفعة. وقد كان كثيرا من المسلمين يقيمـون المسـاجد فـى الأمصـار ويقفون جزءا من أملاكهم فلا يباع، ولا يوهب ولا يورث، وينفق ريعه فى عمارة المسجد والصرف على القائمين بخدمته (محمود حسن).

ويقسم الوقف إلى قسمين :

(أ) وقف خيرى : وهو ما صرف فيه الريع من أول الأمـر إلـى جهـة خيرية.

(ب) وقف ذرى : وهو ما جعل استحقاق الريع فيه أولا إلى الواقف ثم لأولاده.... ثم لجهة بر لا تنقطع حسب إرادة الواقف (يكن : ١٣٩٨هـ) .

٢ – الوصية :

وهى أن يوصى المسلم قبل موته من ماله بحدود الثلث لجهات الخير والبر، وقد ثبتت الوصية بالقرآن الكريم والسنة. قال تعالى " كتب عليكم إذا حضر احدكم الموت إن ترك خيراً الوصية للوالدين والأقربين ...".

٣ – الهدية أو الهبة :

وهى من العوامل التى تغرس فى القلوب أواصر المحبة وتحقق فى المجتمع روابط الود والألفة بل هى من موارد التكافل التى تظهر العطية بمظهر العزة والكرامة، فلا يخجل بأخذها فقير ولا يتحرج من تملكها محتاج. قال ﷺ " تهادوا تحابوا " ولكى لا تتولد البغضاء فى النفوس وتتأجج الأحقاد فى الصدور.. جاءت الشريعة الإسلامية محرمة الرجوع فى الهبة ومنفرة من العود فى الهدية قال ﷺ العائد فى هبته كالكلب يقئ ثم يعود قيئة " (علوان : ١٩٨٣).

وتلك هى أهم الوسائل العملية التى أتاحها الإسلام للأفراد لتحقيق التكافل الاجتماعى، وهى وإن طبقت ونفذت تكافل الناس فيما بينهم، وتعاونوا على البر والتقوى فى إقامة عدالة اجتماعية كريمة ينعم بها الفقير بنعمة الأخوة الرحيمة، ويجد المحتاج من بنى قومه من يشاطره آلامه ويفرج عنه همومه وأحزانه .

ثانياً : مسئولية الدولة:

إن مسئولية الدولة فى تحقيق التكافل الاجتماعى مسـئولية شـاقة وخطيرة فهى المسئولة أولاً وأخيراً عن الطبقة الفقيرة التى لا تجد المـال من بين طبقات المجتمع أو العاجزة التى لا تستطيع العمل أو المشردة التى لا تجد العائل أو المعطلـة التـى لا تجـد وسـائل الكسـب (البنهـان : ١٤٠٣هـ).

ولهذا نجد أن الحاكم مسئول أمـام الله هـل أدى الحقـوق وحكـم بالعدل، أم أهمل وقصر، قال ﷺ " إن الله سائل كل راع ما استرعاه حفظ أم ضيع" وإذا كانت الدولة مسئولة عن تحقيق التكافل ووسائله المختلفة فـى المجتمع، ومسئولة عن تأمين الضمانات المعيشية للفئات الفقيرة ، فينبغى أن تحدد هذه المسئولية وهى تحدد فى واجبين هامين هما :

- **تأمين موارد المال .**
- **توزيع المال على المستحقين ، وسوف نتناولها فيما يلى بالشرح.**

١ – تأمين موارد المال :

إن الدولة لا يمكنها أن تؤمن للمحتـاجين حاجـاتهم ، وللفقـراء كفايتهم وللعاجزين هنائتهم ... إلا إذا خصصت بيتاً للمـال، منـه تكـون النفقات وبواسطته ينعم المجتمع فى ظل العدالة الاجتماعية والعيش الهانئى الكريم، ويمكن أن نحصر الموارد التى تقوم الدولة على تحقيقها وتأمينهـا فى التالى:

(أ) الاستفادة من الوقف الخيرى .

(ب) الاستفادة من وسائل التكافل الفردى .

(ج) الاستفادة من أموال الأغنياء عند الحاجة بطلب التبرع منهم .

(د) الاستفادة من الزكاة والصدقات .

٢ – توزيع المال على المستحقين :

بعد أن تشرف الدولة على جباية الأموال المذكورة آنفاً تقوم بتوزيع هذه الأموال على من يشملهم نظام التكافل الاجتماعى وهم :

(أ) الأيتـــام .

(ب) اللقطاء .

(ج) أصحاب العاهات .

(د) الشواذ والمنحرفون .

(ه) المطلقات والأرامل .

(و) المنكوبين والمكروبون .

(ز) وغيرها من فئات محتاجة حسب ظروف المجتمع .

فهؤلاء وأمثالهم هم الذين شملهم نظام التكافل الاجتماعى فى شريعة الإسلام وهم الذين يجب أن يلقوا من الدولة وأبناء المجتمـــع كـــل عطـــف وعون فلا يصح فى دين الإسلام أن يعيش المسلم لنفسه وعيالـــه ويهمـــل قريبة الذى افتقر أو صديقه الذى أصيب أو جاره الذى نكب وهو يستطيع ان يقدم لأحدهم العون المادى والمعنوى ويخفـــف عـــنهم هـــواجس الهمـــوم والأحزان .

وبذلك نجد أن الدين الإســـلامى قـــدم نموذجـــا متكـــاملاً للتكافـــل الاجتماعى يقوم على فلسفة عالية تستهدف تحقيق العدالة الاجتماعية وحدد

فئات يجب رعايتها وكذلك مصادر التمويل التى يمكن توفير الرعايــة مــن خلالها. وأثر ذلك كله على المجتمع فى المدى القريب والبعيد . وكان هــذا بمثابة سياسة اجتماعية متكاملة لرعاية أفراد المجتمع من منظور التكافــل الاجتماعى فى الإسلام .

الرعاية الاجتماعية فى أوربا :

كانت أوربا الغربية وانجلترا تعيش قديماً فى المرحلــة الإقطاعيــة وكانت أهم أوجه الرعاية الاجتماعية التى تقدم هى :

(١) الرعاية المقدمة من قبل الكنيسة باعتبارها المؤسسة الرئيسية التـــى تقدم بعض أوجه الرعاية الاجتماعيــة (إغاثــة الملهــوف وإعانــة المحتاج).

(٢) كان بعض النبلاء والموسرين يفتحــون أبــوابهم لإطعــام الفقــراء وعلاجهم.

(٣) كانت منظمات أصحاب الحرف " الجيلد" تقدم المســاعدات المختلفــة لأعضائها فقط .

ولقد ظهرت العديد من المحاولات الفلسفية من قبل بعض الفلاســفة والمصلحين قديماً فى دول أوروبا لتقنــين جهــود الرعايــة الاجتماعيــة وتطويرها ولكن معظمها لم يتحقق له النجاح ومنها : محاولة الفيلســوف الأسبانى جوان لويس فيف فى القرن السادس عشر والذى وضع برنامجاً للرعاية الاجتماعية لمدينة بروجز يقوم على أساس :

(أ) تقسيم المدينة إلى مناطق .

(ب) دراسة ظروف الأسر الفقيرة فى كل منطقة .

(ج) عدم تقديم مساعدات مالية لتلك الأسر بل تساعد للاعتماد على نفسها.

(د) يدرب رب الأسرة مهنيا ليتقن حرفة يرتزق منها .

(ه) علاج رب الأسرة إذا كان المرض قد أقعده عن العمل .

(و) إلحاق من يشكو من البطالة بعمل مناسب .

(ز) وضع العجزة فى ملاجئ .

وكان هذا البرنامج يهدف إلى القضاء على أسباب العوز وكان يحتـــاج لمبالغ طائلة وبالتالى رفضته الحكومة فى ذلك الوقت وإن كانـــت ألمانيـــا طبقته فى مدينة هامبورج ولكنه لم يحقق تغيير يذكر فى أحوال الفقـــراء نظرا لزيادة أعداد الفقراء فى هذا الوقت ولقد ظهرت محـــاولات لتكـــوين جمعيات أهلية فى سويسرا وفرنسا وغيرها لمساعدة الفقراء ولكنهـــا لـــم تحقق أهداف تذكر فى مجال مكافحة الفقر الذى كان منتشراً فى تلك الدول فى القرن السادس عشر .

ولعل من الجهود البارزة تجربة انجلترا الطويلة فى محاربة الفقـــر والتى أخذت طابع إصدار القوانين لمحاربة الفقر والتسول ومن أشـــهرها قانون الفقراء الذى صدر سنة ١٦٠١ إلا أن تلك القوانين لم تـــنجح فـــى القضاء على التسول لأن المتسول كان يجد فى القبض عليه فرصة ليودع فى السجن فيجد الطعام والشراب بدلاً من أن يبقى خارجه بدون مأوى ولا طعام او شراب ولكن الجهود الأهلية فى انجلترا حققت بعض الإنجاز مـــن خلال إنشاء ما يسمى بجمعيات تنظيم الاحسان التى نشأت فى سنة ١٨٦٨ وكانت تستهدف تنسيق العمل بين الهيئات الأهلية التى تساعد المحتـــاجين ولقد أنشئ هذا الجهاز فى سنة ١٨٦٨ تحت اسم جمعية تنظيم الإحســـان بمدينة لندن وكانت تقوم الجمعية ببحث حالات المتقدمين لطلب المعونة

وتقرر الإعانة لم يثبت عجزه عن العمل ولم تكن تمنح الإعانات مباشرة بل توصى جمعيات خيرية معينة بصرفها . وقد قامت الجمعية بتقسيم المدينة إلى مناطق وكونت فى كل منطقة لجنة من المتطـوعين لبحـث الحـالات والإشراف على توزيع الإعانات والتنسيق، ولكنها لم توفق فـى تحقيـق أهدافها لعدة أسباب هى :

(١) وجود نشاط خيرى خارج نطاق الجمعية .

(٢) استناد الجمعية للرأى القائل بأن الفقير مسئول عن فقره .

(٣) فشل الجمعية فى إلغاء نظام الإحسان رغم أنها كانت تستهدف ذلك.

ولقد انتقلت فكرة جمعيات تنظيم الإحسان إلى أمريكـا وتكونـت أول جمعية فى عام ١٨٧٧ بمدينة بفالو على يد جريتن وكانت أهدافها :

(١) مساعدة الأسر المحتاجة .

(٢) توعية المجتمع بوسائل محاربة الفقر .

(٣) العمل على القضاء على أساب الفقر .

ووضعت لنفسها عدة مبادئ للعمل هى :

(أ) القيام بدراسة مستفيضة لكل حالة .

(ب) إنشاء جهاز مركزى لتسجيل الحالات لمنع التكرار .

(ج) التعاون بين مؤسسات مساعدة المحتاجين .

(د) التوسع فى الاستعانة بالمتطوعين .

وسارت الجمعية على غرار جمعية لندن ثم انتشرت فى بقيـة مـدن أمريكا مثل فلاديفيا – سيراكوز – بوسطن – بلتيمور ... الخ .

ومع اتساع نشاطها استعانت بموظفين بأجر ونظمت لهم برامج تدريبية.

ولقد واكب حركة جمعيات تنظيم الإحسان ظهور المحلات الاجتماعية والتى كانت تستهدف تنمية المجتمع من الداخل بإحداث تغيير مجتمعى والاعتماد على الموارد المحلية والقيادات المحلية فى اشباع الاحتياجات من خلال التعاون بين حركتى جمعيات تنظيم الاحسان والمحلات الاجتماعية بدأت تظهر العديد من مجهودات الرعاية الاجتماعية سواء منها المرتبط بالقوانين الخاصة بأجور العاملين أو مؤتمر البيت الأبيض للطفولة والشباب، وقوانين عمل الطفل وإنشاء مكتب الطفولة الفيدرالى وغيرها. وتلك المجهودات أدت إلى اهتمام الحكومة بأنشطة الخدمة الاجتماعية وخصوصاً بعد بروز دورها خلال أزمة الكساد العالمى والحرب العالمية الثانية حيث عملت على تقديم العديد من البرامج والخدمات لمواجهة آثار أزمة الكساد العالمى ، ومن ثم زيادة الإنفاق الحكومى على خدمات الرعاية الاجتماعية وإسناد مهمة توزيع تلك المبالغ المالية على مستحقيها للأخصائيين الاجتماعيين كما صدر قانون الضمان الاجتماعى سنة ١٩٣٥ والذى تضمن تقديم إعانات الفئات التالية :

(أ) الشيوخ (كبار السن) .

(ب) المحتاجين من العميان .

(ج) الأطفال الذين لا عائل لهم .

(د) الأطفال ذوى العاهات .

(ه) العاطلين

وكانت مسئولية توزيع الأموال على تلك الفئات تقـع علـى عـاتق الاخصائيين الاجتماعيين مما أدى إلى ريادة مكانتهم الاجتماعية بالإضـافة إلى الدور البارز الذى قام به الأخصائيون الاجتمـاعيون خـلال الحـرب العالمية الثانية سواء من خلال صناديق الحرب أو برامج التعبئة العامـة ومساندة المجهود الحربى الأمر الذى وسع نطاق عمل المهنة . ونخلـص من ذلك إلى أن جهود الرعاية الاجتماعية فى المجمعات الأوربية تعكـس السياسة الاجتماعية التى تبنتها تلك الدول سواء من خلال إصدار القوانين والتشريعات أو من خلال إقامة المؤسسات المختلفة لرعاية الفئات الأكثـر احتياجاً .

الفصل: الخامس

سياسة الرعاية الاجتماعية للمسنين

في الدول العربية نموذجاً



أولاً: مفهوم السياسة الاجتماعية لرعاية المسنين:

يجمع المشتغلون بالخدمة الاجتماعية على أنه من واجب كل مجتمع متحضر أن يتبنى سياسة وطنية رشيدة للرعاية الاجتماعية هدفها اتخاذ الإجراءات وإنشاء البرامج الكفيلة بمواجهة المشكلات التى يعانى منها المسنين وبشكل يحفظ على المسنين كرامتهم ويخفف من الصعوبات التى تواجههم (رجب، ١٩٨٤).

ثانيا : أركان السياسة الاجتماعية لرعاية المسنين (رشاد: ٢٠٠٠):

(١) الجوانب التشريعية:

أ- العمل على إلغاء أى نص تشريعى فى التشريعات القائمة يتعارض مع إتاحة الفرص للمسن على العمل أو ممارسة حقوقه.

ب- رفع مستوى المساعدات والمعاشات التى تصرف للمسنين بما يتفق مع ظروف الحياة الحالية فى المجتمع.

ج- تكوين جمعيات من المسنين أنفسهم لرعاية مصالحهم ولتنفيذ البرامج الخاصة برعايتهم باعتبارهم أدرى من غيرهم باحتياجاتهم الفعلية وأكثر إحساساً بها من غيرهم من المواطنين.

د- تغيير اتجاهات الحكومة وأصحاب المؤسسات الخاصة ورجال الأعمال نحو عمل كبار السن أو توفير الأعمال المناسبة لهم التى تتلائم مع إمكانياتهم.

(٢) الجوانب التنظيمية:

أ- إنشاء وزارة خاصة للضمان الاجتماعى تتولى قطاعى التأمينات والمساعدات العامة نظراً للدور الكبير المنتظر والحالى للضمان الاجتماعى بشقية.

ب- إعطاء الأولوية فى برامج الرعاية الاجتماعية للمعوقين من كبار السن باعتبارهم أكثر استحقاقاً للرعاية من غيرهم.

ج- التركيز على رعاية المسنين فى أسرهم أو مساكنهم باعتبار هذه الرعاية أقل تكلفة من الرعاية المؤسسية.

د- إعطاء الأولوية لبرامج التأهيل المهنى والصحى فى مؤسسات رعاية المسنين والعمل على إنشاء أقسام خاصة بطب المسنين فى كافة المستشفيات (يحيى درويش : ١٩٨٨).

ه- أن تكون رعاية المعوقين من كبار السن وغيرهم من اختصاص وزارة الشئون الاجتماعية تخطيطاً وتمويلاً وتنفيذاً.

(٣) الجوانب المتعلقة بالمجتمع:

أ- الدعوة الاهتمام الرأى العام بمشاكل المسنين حتى يمكن تغيير اتجاهات المواطنين.

ب- التفكير فى وضع برامج جديدة خاصة بالمسنين بالاشتراك مع الحكومة والشركات الخاصة والجمعيات التعاونية.

ج- تكوين جمعيات ومؤسسات اجتماعية خاصة لرعاية المسنين صحيا واجتماعياً وثقافياً ودينياً.

د- تنظيم سجل لتبادل المعلومات خاص بالخدمات التى تقدم للمسـنين لتسجيل الخدمات ولإحالة الحالات إلى الجهة المختصة التى يكـون من مسئولياتها توفير الخدمات المتخصصة لكل حالة.

ه- إنشاء إدارة عامة متخصصة لرعاية المسنين فى وكالـة الـوزارة للرعاية الاجتماعية بوزارة الشئون الاجتماعية.

و- إن تدرج برامج رعاية المسنين ضمن مناهج كليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية.

ز- الاهتمام من جانب الجامعات ومراكـز البحـث العلمـى والكليـات والمعاهد العليا للخدمة الاجتماعية بالبحوث الاجتماعيـة الخاصـة بالمسنين خصوصاً احتياجاتهم الصحية والاجتماعية.

(٤) الجوانب المتصلة بالتوظيف :

العمل على تشغيل المسن وخاصة من لديه القدرة على العمل بمـا يتمتع به من نشاط وخبرة بحيث لا يؤدى ذلك إلى حجـب الوظـائف عـن الشباب وتنظيم ساعات العمل وتحديدها طبقاً لاحتياجات المسنين وحـالتهم الصحية (رشاد : ٢٠٠٠).

(٥) إعداد الكوادر المناسبة والاهتمام بآليات التدريب والبحوث:

أ- الاهتمام بإعداد الفنيين الذين يوكل إليهم تنفيذ البـرامج الخاصـة برعاية المسنين فى مختلف القطاعات.

ب- إدخال المقررات الدراسية الخاصة برعاية المسـنين فـى كليـات ومعاهد الخدمة الاجتماعية وإتاحة الفرصة للتدريب العملى فى هذه المجالات.

ج- بعمل برامج متخصصة عن المسنين "ويوجد حالياً بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان علوم متخصصة للمسنين".

د- الاهتمام بطب المسنين واعتباره تخصص دقيق للأطباء وكذلك الاهتمام بالطب الاجتماعى للمسنين الذى يسهم فى زيادة فاعلية الدعم الاجتماعى للمسن.

ه- إنشاء مركز قومى للبحوث الخاصة بالمسنين فى جميع المجالات يمكن أن تتبناه إحدى الجامعات وقد تم إنشاء مركز لرعاية المسنين فى جامعة حلوان عام ١٩٩٧م، يتولى رعاية المسنين اجتماعياً ونفسياً.

ثالثا: أساليب السياسة الاجتماعية للمسنين: (بيومى: ١٩٩٩):

١- التشريع: "Legislation"

تعد هذه العملية من العمليات الدقيقة والمعقدة فهذه العملية تتطلب قدر كبير من المهارة وخبرة عملية لدى المتخصص فى وضع هذه القوانين.

٢- الإدارة: "Administration"

تعد عملية تنظيم الخدمات الإدارية لإحداث قرارات السياسة الاجتماعية من الأمور الهامة فى التخطيط الاجتماعى.

٣- الخطة القومية: "The national plan"

إن التخطيط للتنمية يهتم بالتطبيق المـنظم للمعرفـة والمهـارات للتنمية المتكاملة للإمكانيات القائمة أو خلق طاقات جديدة من أجل إحـداث التقدم الاجتماعى والاقتصادى لكل السكان.

٤- البحـث: "Research"

هناك عاملان أساسيان يحددان مجال العمل المهنى فى المجتمعـات النامية:

الأول: ندرة المدربين الذين لهم خبرة فى مناهج البحث:

الثانى: الاعتقاد بأن عملية البحث من الأمور المكلفة ولا شـك أن هـذين العاملين مرتبطان بعكس ما يبدو من النظرة الأولى لهما.

٥- التدريب: "Training"

تزويد واضـعى السياسـة الاجتماعيـة بالمعلومـات التفصـيلية والمنظورات الاجتماعية التى ينبغى اكتسابها.

المسنون فى الدول العربية

١- تزايد السكان المسنين:

يتزايد السكان المسنين فى البلدان العربية بصورة ملحوظة حيث أن ليبيا هى أكثر الدول العربية فى تحرك سكانها المسنين حيث كان عددهم فى عام ١٩٨٢ هو ١١٢,٠٠٠ وصلوا إلى ٢٨٦,٠٠٠ فى عام ٢٠٠٠ بنسبة زيادة قدرها ١٥٥,٤% بينما أن الجزائر هى صاحبة أقل نسبة تحرك لسكانها المسنين حيث كان العدد بها عام ١٩٨٠ (٩٩٣,٠٠٠) وصلوا فى عام ٢٠٠٠ إلى ١,٦٣٨,٠٠٠ بنسبة زيادة قدرها ٦٥% فى هذين العقدين (ندوة المسنين: ١٩٩٨).

٢- نسبة المسنين فى الدول العربية:

.العراق هى صاحبة أكبر نسبة من المسنين فى الدول العربية حيث وصلت نسبتهم إلى ٥,٥% من جملة السكان بينما الكويت أقل البلدان العربية فى نسبة المسنين بها حيث وصلت نسبتهم إلى ٢,٦% والمغرب ٤,٤% والأردن ٤,٠% والإمارات ٤,٣% (فتوح : ١٩٩٢).

٣- توزيع المسنين حسب التركيب العمرى:

يتضح أن فئة العمر ٦٠-٦٤ هى صاحبة النصيب الأكبر من تمركز المسنين فى بعض البلدان العربية حيث وصلت إلى المغرب إلى ٣٨,٩% من جملة عدد المسنين بها وفى الأردن إلى ٣١% وفى الكويت ٤٠,٠١% وفى الإمارات العربية ٥٤,٢% وفى العراق ٣٣,٨%.

كذلك فإن فئة العمر ٨٠ سنة فأكثر هى صاحبة أقل نصيب من تمركز المسنين حيث وصلت فى الكويت إلى ٧% وفى العراق ٨,٩% من جملة المسنين.

٤- المسنين حسب التركيب النوعى:

إن نسبة السيدات مازالت هى صاحبة النصيب الأكبر فى غالبية الدول العربية ويظهر ذلك فى كل من المغرب والكويت والإمارات العربية. (فتوح : ١٩٩٢)

حجم مشكلة المسنين بالمملكة العربية السعودية:

أشار التقرير الإحصائى الصادر عام ١٩٨٠م إلى أن نسبة المسنين بالنسبة للسكان بالمملكة العربية السعودية ١٥% وفى إطار ذلك بادرت المملكة إلى العناية بهذه الفئة الهامة فى المجتمع فى إطار مبدأ التكافل الاجتماعى الإسلامى وقد اتخذت فى ذلك مبدأين أساسيين هما: (رشاد : ٢٠٠٠).

أ- المدخل المؤسسى لمن لا يجد من يعوله لأى سبب من الأسباب.

ب- الرعاية داخل الأسرة الأساسية فى توفير الرعاية للمسنين ودعمها بالمساعدات المادية والعينية التى تعينها على القيام بهذه الوظيفة.

وطبقا للبيانات المتاحة فى هذا الصدد فإن إجمالى المعاش الذى يحصل عليه المسن فى حالة العجز الكلى يتراوح ما بين (٤٠٠-١٤٢٠) ريال سعودى شهرياً.

ويصل إلى (١٥٤٠) ريال فى حالة زيادة عدد أفراد الأسرة ووجود زوجة ثانية.

إن تجربة المملكة العربية السعودية فى مجال رعاية المسنين هـــى واحدة من مجموعة الجهود المبذولة فى دول الخليج العربى التى تـــرى أن رعاية المسنين هى مسئولية تستمد جذورها فى المقام الأول مـــن الـــدين الإسلامى الحنيف الذى يحض على العناية وتوفير كل ما فى شأنه أن يحافظ على كرامتهم (رشاد : ٢٠٠٠).

الرعاية الاجتماعية للمسنين فى سلطنة عمان :

من أولى الخطوات التطبيقية لبرامج الرعاية الاجتماعية بالســلطنة كانت فئة المسنين فى مقدمة الفئات التى حظيت بالرعاية ومع مرور الوقت ظلت هذه الفئة تحظى بنسبة متقدمة بين باقى الفئات التى شـــملها قـــانون الضمان الاجتماعى بالسلطنة إذ بلغ حجمها العددى (٨٧٨) حالـــة تشـــكل نسبة (٤٣%) من مجموع من يشملهم هذا النظام حســب بيانـــات شـــهر ديسمبر عام ١٩٩٥م. (رشاد : ٢٠٠٠)

ولم تغفل وزارة الشئون الاجتماعية والعمل بالسلطنة عن حـــالات فردية لكبار السن قد لا يتسنى لهم البقاء فى مجتمعاتهم الطبيعية لأســـباب معقولة فأنشأت دار لرعاية هؤلاء بمنطقة العاصمة مسقط يأوى فيها عـــدد ضئيل جداً ولفترات محدودة وتقدم فيها بعض الخدمات الضرورية.

الرعاية الاجتماعية والصحية للمسنين فى دولة قطر:

حظى المسنون فى دولة قطر بالاهتمام الكبير مـــن وزارة الصـــحة والشئون الاجتماعية، فقد قامت وزارة الصـــحة بافتتـــاح وحـــدة التأهيـــل والمسنين بمستشفى قومية وتضم هذه الوحدة:

وحدة التأهيل والمسنين (٨٠) سريراً موزعاً على قسمين:

قسم للرجال ويضم (٥١) سرير وقسم للنساء ويضم (٢٩) سرير.

وتقدم فى هذه الوحدة كافة الخدمات التى يحتاجها المسنون سـواء كانـت طبية أو اجتماعية.

أما ما تقدمه وزارة العمل والشئون الاجتماعية للعجزة والمسـنين فقد أخذ صورة إعانات ماديـة شـهرية تقـوم بتوزيعهـا إدارة الشـئون الاجتماعية وتبلغ قيمة المساعدة (٧٥٠) ريـال للفـرد و (١٠٥٠) ريـال قطرى للفرد وزوجته و (١٨٠) ريال لكل طفل بحد أقصى أربعـة أطفـال، ويبلغ الحد الأقصى للمساعدة (٧٧٠) ريال. (رشاد : ٢٠٠٠)

وقد بلغت جملة الحالات من هذه الفئة التى قـدم لهـا المسـاعدة (٢٤٢٣) حالة من العجزة والمسنين.

كما أن هناك إدارة المساكن الشعبية إذ تقدم لهم المساكن المجانيـة على أن يتناسب حجم المسكن الممنوح للأسرة ويمنح مبلـغ عشـرة آلاف ريال للتأثيث فقد بلغت جملة المساكن الممنوحة (١٢٥٣) مسـكناً مجانيـاً و(٣٥٠) مسكن مجانى قيد الإنشاء و (٩٠٠) مسكن مجانى قيد الدراسة.

الرعاية الاجتماعية للمسنين فى دولة الكويت:

حظى المسنون فى دولة الكويت بالاهتمام الكبير من قبـل الدولـة شأنهم شأن فئات العمر الأخرى والفئات الخاصة فى مختلـف المسـتويات (رشاد: ٢٠٠٠).

على مستوى المجتمع:

١- قامت وزارة الأوقاف والشئون الإسـلامية عـام (١٩٧١)م بإنشـاء صندوق للمعونة الطبية وتختص بتقديم مساعدات للمـواطنين غيـر

الكويتيين ممن تدعو الحاجة إلى علاجهم فى الخارج كما يقوم بتقديم المساعدات لكثير من الأسر التى بها عدد كبير من المسنين، وذلك بالتنسيق بين وزارتى الأوقاف ووزارة الشئون الاجتماعية والعمل.

٢- لجان صرف الزكاة "وهى لجان شعبية تطوعية" تقوم بجمع الزكاة من القادرين وتوزيعها على الأسر المحتاجة أو التى بها عائل كبير فى السن ويتمتع بقانون المساعدات العامة أو التأمينات الاجتماعية.

أما على مستوى الأسرة:

١- تشجع الدولة الأسر على ضرورة قيامها بواجباتها نحو كبار السن وتوفير كل السبل والإمكانات للأسر حتى تستطيع القيام بواجبها فى هذا الاتجاه.

٢- لا تسمح الدولة بقبول المسن داخل المؤسسات الإيوائية إلا إذا أثبت البحث الاجتماعى عجز الأسرة عن رعايته.

الرعاية النهارية:

وفى هذا المجال أنشأت الدولة المقاهى الشعبية على ساحل الخليج والتى يغلب عليها الطابع الشعبى للاحتفاظ بالتراث التقليدى الشعبى لأبناء الكويت وجعلت إدارته من كبار السن أنفسهم لقضاء وقت فراغ ممتع، كما أن هناك بعض الأندية الخاصة ببعض الحرف القديمة فى الكويت مثل ديوانية الصادين وهى تجمع فى الغالب كبار السن من محترفى الصيد.

الرعاية الإيوائية "المؤسسية":

أنشئت وزارة الشئون الاجتماعية والعمل دار رعاية المسنين عام ١٩٥٥ تهدف إلى رعاية كبار السن الذين لا يستطيعون رعاية أنفسهم

وتعجز أسرهم عن رعايتهم فتوفر لهم المؤسسة الرعاية الاجتماعية والصحية والنفسية، وتشعرهم بالراحة والطمأنينة فى مرحلة الشيخوخة وتكون لهم الإبن البار الذى يسهر على راحتهم والعناية والاهتمام بهم.

الرعاية الاجتماعية للمسن فى البحرين:

١ – دار التأهيل للأطفال والمسنات:

افتتحت وزارة العمل والشئون الاجتماعية أول دار لتأهيل الأطفال والمسنات فى عام ١٩٧٠م وكانت خدماتها آنذاك مقتصرة على الخدمات المعيشية لـ (١٦) مسنة حسب نظام الرعاية الدائمة حيث تؤخذ المسنة بعد موافقة ولى أمرها إلى الدار وتبقى فيها نزيلة تقدم لها الخدمة والرعاية حتى آخر حياتها.

وقد طبقت فى الدار أساليب حديثة تتناسب وأوضاع المسنين حيث أخذ طابع التأهيل أشكالاً جديدة تتمثل فى:

أولاً: الرعاية المؤقتة: لفترة شهر أو شهرين ثم تعود المسنة إلى أهلها.

ثانياً: الرعاية المنقطعة: حيث تؤخذ المسنة لمدة شهر واحد تعود بعدها إلى أسرتها لمدة شهر أخر ثم ترجع إلى دار التأهيل فى الشهر الثالث.

ثالثاً: الرعاية الأسرية: حيث توفر المساعدات المطلوبة للمسنات فى منازلهن من خلال وحدة متنقلة مكونة من باحثة اجتماعية ومساعدة ممرضة وأخصائية علاج بالعمل.

ومن أنواع الخدمات التى تقدمها وزارة العمل والشئون الاجتماعية للمسنين والمسنات فتشمل:

أولاً: المساعدات المادية: حيث يخصص لكل مسن أو مسنة مساعدة مالية تزداد مقابل زيادة كل فرد من أفراد العائلة.

ثانياً: الخدمات الطبية والصحية: تقدم هذه الخدمات بواسطة الممرضات المختصات وتحت إشراف طبيب الدار الذى يزورها مرة فى الأسبوع وطبيب تابع للمركز الصحى يحضر عن الطلب.

ثالثاً: الخدمات المعيشية: توفر الدار الغذاء الملائم لنزلائها تحت إشراف أخصائية فى التغذية، كما توفر الملبس المناسب، بالإضافة إلى تخصيص مبلغ من المال شهرياً لكل سنة.

رابعاً: خدمات العلاج الطبيعى والعلاج بالعمل: بغية تشجيع المسنات على استرداد قواهن الجسدية وحثهن على الاعتماد على النفس فى قضاء الحاجة.

خامساً: الخدمات الترفيهية: مثل الاشغال اليدوية والخياطة والموسيقى والألعاب الاجتماعية المتنوعة وتلاوة القرآن.

سادساً: الخدمات الاجتماعية: وتشمل إجراء البحث الاجتماعى الشامل للمسنة وعائلتها قبل المباشرة بتوفير الرعاية أو الخدمة وكتابة التقارير بعد زيارة المسنة الشهرية إلى أهلها.

سابعا: وجبات غذائية: وهو توفير الغذاء الساخن يومياً بواسطة متطوعين لكل مسنة أو مسن فى منزله عاجز عن القيام بعملية الطبخ أو لا يوجد من يقدم له الطعام الملائم باستمرار. (رشاد : ٢٠٠٠)

٢- دار رعاية المسنين:

وتتبع هذه الدار وزارة الصحة وتقع فى مدينة المحرق وتتكون من مجموعة عنابر للرجال والنساء المسنين ويبلغ عدد الأسرة فى الوحدة

(٥٦) سريراً منها (٢٢) للرجال و(٣٤) للنساء ويقوم بالعمل فى الوحـدة فريق مكون من (٥٧) موظف وموظفة يعملون على مدار اليوم.

ويتم إلحاق المسن بالدار بعد دراسة حالته وإجراء البحث عليه من الناحيتين الصحية والاجتماعية والـذى يجـرى مـن قبـل الأخصـائيين الاجتماعيين، وتكون الأولوية للمسنين الذين لا يوجد لهم عائل أو من يهتم بهم.

وسعياً من أجل إدخال البهجة والفرحة فى قلوب نزلاء الـدار يـتم تنظيم البرامج الترفيهية والترويحيـة وذلـك بالتنسـيق مـع الجمعيـات الاجتماعية والأهلية فى البحرين.

أما على صعيد الخدمات الصحية الأخرى فإن هنـاك طبيـب يتبـع المراكز الاجتماعية يقوم بالزيارات اليومية إضـافة إلـى زيـارة الطبيـب الاستشارى للوحدة مرة فى الأسبوع، ليقف على الحالات ويقدم المشـورة والتوجيهات للعاملين ولنزلاء الدار.



الفصل: السادس

سياسة الرعاية الاجتماعية للمعوقين
فى مصر نموذجاً

مقدمـــة:

سوف نتناول فى هذا الفصل عرضاً للسياســة الخاصــة برعايــة المعوقين فى المجتمع المصرى والتــى تنطلــق مــن عناصــر السياســة الاجتماعية بصفة عامة بالتطبيق على القانون ١٣٩ لسنة ١٩٧٥م الخاص برعاية المعوقين فى مصر.

عناصر السياسة الاجتماعية لرعاية المعوقين في مصر:

تركز السياسة الاجتماعية لرعاية المعوقين على أربع عناصر هى:

(١) الأيديولوجية السائدة فى المجتمع:

ويقصد بالأيديولوجية مجموعة الأفكار والمعتقدات الخلقية والدينية والسياسية التى تمثل التراث الثقافى والحضارى للمجتمع وتعتبــر بمثابــة الفلسفة المحددة والموجهة لسلوك أفراد المجتمع بكافة فئاتــه وقطاعاتــه وأجهزته وتنظيماته الاجتماعية والاقتصادية والسياسية (غنيم: ٢٠٠٢).

ويرى المؤلف أن الأيديولوجية هى الإطار الفكرى أو النظريــة أو العقيدة التى يعتنقها الأفراد والجماعات وتجمعهم فى هدف واحد وقد تكون العقيدة واضحة محددة فى شكل سياسى أو دينى ومن هنا لابد من الوصول بفكر عميق إلى الطريق الصحيح لرعاية هذه الفئات التى تحتاج إلى اهتمام والوصول بهم إلى درجة عالية من التأهيل وخصخصة جزء لهم كمــا هــو الحال فى القانون الخاص بالمعاقين في المادة رقم (٣) التى تخصص لهم جزء من الميزانية العامة للدولة و توفر لهم التأهيل دون مقابل.

(٢) الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى:

هى النتائج المطلوب الوصول إليها وتحقيقها على المـدى البعيـد بهدف زيادة معدل الرفاهية بين كافة خدمات وبرامج ومشروعات التنميـة الاجتماعية سعياً وراء تحقيق أهداف استراتيجية محددة ومنها:

١- تحقيق التوازن والتكامل بين المستوى القومى والأقليمـى والمحلـى بالنسبة لخطط وبرامج ومشروعات التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

هذا ونرى أنه ينبغي إنشاء مؤسسات على جميع المسـتويات حتـى يكون هناك نوع من العدالة فى تقديم الخدمات لجميع فئات المعاقين.

٢- لابد من تحقيق أقصى مستويات التعاون بين كافة أجهـزة التخطـيط للرعاية الاجتماعية والتخطيط لتنمية المجتمع تنمية شاملة حيث تعمل هذه الأجهزة المتعددة فى إطار محدد هو إطار السياسة الاجتماعيـة، ويرى المؤلف أنه لتحقيق التنمية لابد من تضافر جميع جهود الدولة والعمل كفريق واحد لتحقيق التنمية الشـاملة وذلـك علـى جميـع المستويات كما ورد فى القانون ١٣٩ لسنة ١٩٧٥ فى المـادة رقـم (٤) بأن يختص المجلس الأعلى لتأهيل المعوقين بدراسـة وإعـداد السياسة العامة لرعاية فئات المعوقين بجمهوريـة مصـر العربيـة وتخطيط وتنسيق البرامج الخاصة برعـايتهم وتـأهيلهم وتشـغيلهم والنهوض بمستواهم والاسـتفادة مـن الخبـرات الدوليـة المحليـة والتخطيط للمشروعات التأهيلية لفئات المعاقين.

٣- يمكن تحقيق أمثل استثمار ممكـن للإمكانيـات والمـوارد البشـرية والمادية والتنظيمية المتاحة فى المجتمع ويرى المؤلف أنـه بالفعـل يمكن استثمار هذه الإمكانيات والموارد البشرية من المعـاقين عـن

طريق عملية التأهيل الجيدة بهم وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية التى تساعدهم على ذلك وكذلك تنظيم مجموعة من البرامج الخاصة بهم والتى تساعدهم على ذلك.

٤- عن طريق السياسة الاجتماعية يمكن إشباع أقصى قدر ممكن من احتياجات أفراد المجتمع وكذلك حل أكبر عدد ممكن من مشكلاتهم أى أنه عن طريق السياسة يمكن تحقيق معدلات أفضل من الرفاهية الاجتماعية لأفراد المجتمع.

ويرى المؤلف أنه يمكن حل مشكلة المعاقين بالفعل عن طريق العمل بعد حصوله على شهادة التأهيل وبهذا يتحقق له نوع من الاعتماد على النفس وذلك كما ورد فى القانون بتخصيص فرص للعمل لهم فى جميع المؤسسات بنسبة خمسة من المائة من مجموع العاملين بكل وحدة من وحدات الجهاز الإدارى للدولة والهيئات العامة والقطاع العام.

٥- يمكن تحقيق النمو المتوازن بين كافة قطاعات النشاط الاجتماعى والاقتصادى والثقافى والمادى فى المجتمع ويرى المؤلف أن هذا التوازن يتحقق من بداية توفير فرص التعليم للشخص المعوق وكذلك توفير فرص العمل التى تساعده على الحصول على الجانب المادى وتحقيق نوع من الرفاهية من خلال القوانين التى تصدرها الدولة ولابد من متابعة تنفيذها ومعاقبة المقصرين والذين يتهربون من تنفيذ القانون وتشغيل هذه الفئة.

٦- بواسطة وضع سياسة اجتماعية يمكن تحقيق النمو المستمر المطرد ودفع المجتمع إلى طريق التقدم المستمر اجتماعيا واقتصادياً وذلك

على أساس من التخطيط العلمى السليم الذى يرتكز علــى نقطتــين أو ركيزتين أساسيتين هما:

أ- القدرة على التوقع والتنبؤ العلمى السليم والاستفادة من علــم دراسة المستقبل.

ب- القدرة على تحقيق التوازن الدينامى المســتمر بــين حاجــات المجتمع وبين الأهداف التى يسعى المجتمع لتحقيقها ومنها:

- تحقيق الوحدة الوطنية والسلام الاجتماعى.
- توفير مظلة من التأمينات لكل فرد فى المجتمع ضد البطالــة والعجز والشيخوخة والمرض والكوارث.
- توفير مسكن صحى مناسب لكل أسرة مصرية.
- توفير التعليم الأساسى.
- توفير الرعاية الصــحية (الوقائيــة والتأهيليــة والعلاجيــة المناسبة لكل مواطن.
- تحقيق الأمن الغذائى.
- تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص والعدالة السياسية والاجتماعيــة والعدالة فى توزيع الحقوق والأعباء والتضحيات بين كافــة المواطنين وأن يكون جميع المواطنين أمام القانون سواء.
- حق كل مواطن فى التعليم بقدر ما تتحمله استعداداته ومــا يتناسب مع قدراته وميوله.

- **حق كل مواطن فى التعبير عن رايه بحرية فى إطار القانون ووفق ما ينص عليه الدستور وتحقيق مبدأ سيادة القانون على جميع المواطنين.**
- **حق كل مواطن فى الحصول على عمل مناسب وضمان حد أدنى من الأجور يتناسب مع مستويات المعيشة واسعار السلع.**
- **توفير كافة أساليب الرعاية للطفولة بوصفها صانعة المستقبل وتوفير فرص التنشئة الاجتماعية السليمة لأطفالنا وتحديد دور الأسرة ودور المدرسة ودور النظام الدينى وأجهزة الإعلام ووسائل الاتصال الجماهيرى والنادى أو مركز الشباب والتنظيمات السياسية كل فيما يخصه فى هذا المجال.**
- **توفير كافة أساليب الرعاية الكاملة والمناسبة للشباب باعتبارهم نصف الحاضر وكل المستقبل وتوجيه البرامج والمشروعات المناسبة واللازمة لشباب الفلاحين وشباب العمال وشباب المدارس وشباب الجامعات وغير ذلك من الأهداف الاستراتيجية التى يسعى المجتمع إلى تحقيقها.**

(٣) مجالات العمل وقطاعات النشاط:

ويقصد بمجالات العمل وقطاعات النشاط تلك المجالات التى تحدد برامج ومشروعات التنمية الاجتماعية والاقتصادية وفئات المواطنين الذين تستهدفهم تلك البرامج والمشروعات وكذلك تحديد الأجهزة التى يتم من خلالها العمل على تخطيط وتنفيذ برامج ومشروعات التنمية وتعتبر

مؤسسات رعاية وتأهيل المعاقين أحد المجالات الهامة التـي يهـتم بهـا المجتمع المصري ويدرجها ضمن سياسته الاجتماعية .

(٤) الاتجاهات العامة:

ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع من الاتجاهات هى:

أ- اتجاهات غير ملزمة مثل اتجاه الدولة إلى توفير دار حضانة مناسب وتوفير أفضل أساليب الرعاية المتكاملة لكل طفل قبل سن السادسة يعيش على أرض الوطن.

ب- اتجاهات شبه ملزمة مثل اتجاه الدولة إلى تـوفير مسـكن صـحى مناسب لكل أسرة.

ج- اتجاهات ملزمة مثل اتجاه الدولة إلى أن توفر لكل مواطن فرصـة كاملة للتعليم المجانى وفق احتياجاته وما يتناسب مع قدرته وميوله واستعداداته ويدخل ضمن الاتجاهات الملزمة اتجاه الدولـة نحـو المعاقين والذين أصدرت من أجلهم القانون رقم ٣٩ لسنة ١٩٧٥.

وأهم الاتجاهات العامة فى مجتمعنا العربى هى:

أ- الديمقراطيـة: وتشـمل الديمقراطيـة السياسـية والديمقراطيـة الاجتماعية وكلاهما لا ينفصل عن الآخـر ولضـمان الديمقراطيـة السياسية لابد من تحرير المواطن من كل صور الاستغلال.

ب- جماعية القيادة: وتتضمن التفكير الجماعى ووجود قيادات متجـددة وإعداد وتدريب صفوف ثانية وثالثة بالإضافة إلى الديمقراطية فـى إصدار القرارات بأن يرضى عنها جميع أفراد المجتمع.

ج- العـــــدالة: وتتحقق عن طريق تكافؤ الفرص فى التعليم والعمـل والسياسة وفى كافة الحقوق الأساسية للمــواطنين بالإضـــافة إلـــى تذويب الفوارق بين الطبقات ووضع حد أدنـــى للأجـــور ومجانيـــة التعليم والضرائب ويعتبر ضمن مقومات العدالـــة فـــي المجتمـــع المصري رعاية فئات المعوقين بالشكل الذي يتناسب مع قـــدراتهم وامكانياتهم ويشبع احتياجاتهم لتعويضهم عما فقدوه مـــن قـــدرات بدنية أو عقلية .

د- الاتجاه العلمى: الذي يعتمد على الأخذ بالتخطيط كأســلوب علمـــى وتقدير أهمية العلم ورفاهية المجتمع.

ه- تجنب الإسراف: ولا شك أن الإسراف يحد مـــن الكفـــاءة والجهـد المبذول ويعوق الوصول على الأهداف وقد يتخذ صوراً متعددة فقد يكون إسرافاً فى المال والجهد أو فى الوقت.

و- الاتجاهات الإنسانية: نحن تعتبر العامل ســيد الآلـــة ولـــيس أحـــد التروس فى الإنتاج ونحن لا نضحى بالجيل الحاضر فى سبيل أجيال مقبلة. نحن لا نسمح باستعمار شعب لشعب كما أننا نؤمن بمبـــادئ الإخاء والصدق والشرف ونبذ الحقد والكراهية.

السياسة الاجتماعية فى جمهورية مصر العربية:

يجب أن ترتبط السياسات الاجتماعية بواقع المجتمع وثقافته وتراثه الحضارى والقيم الخلقية والدينية وتعاليم الرسالات السماوية أى أن تنبـــع السياسات الاجتماعية من أيديولوجية المجتمع ومعتقداته الدينية والسياسية وفى هذا المجال تنص المادة الثانية من الدستور فـــى جمهوريـــة مصـــر

العربية على أن الإسلام دين الدولة واللغة العربية لغتها الرسمية ومبـادئ الشريعة الإسلامية المصدر الرئيسى للتشريع (أحمد كمال : ١٩٧٤).

كما ينص الدستور على أن الشعب المصرى جزء من الأمة العربية يعمل على تحقيق وحدتها الشاملة وتنص المادة الثالثة من الدستور بـأن السيادة للشعب وحدة وهو مصدر السـلطات ويمـارس الشـعب السـيادة ويصون الوحدة الوطنية على الوجه المبين فى الدستور.

وإن الأساس الاقتصادى لجمهورية مصـر العربيـة هـو النظـام الاشتراكى الديمقراطى القائم على الكفاية والعدل بما يحول دون الاسـتعلاء ويؤدى إلى تقريب الفوارق بين الدخول ويحمى الكسب المشـروع ويكفـل عدالة توزيع الأعباء والتكاليف العامة.

ويقوم النظام السياسى فى جمهورية مصر العربية على أساس تعدد الأحزاب وذلك فى إطار المقومات والمبادئ الأساسية للمجتمـع المصـرى المنصوص عليها فى الدستور.

التخطيط وسياسات الرعاية الاجتماعية للمعاقين:

فى إطار تحليلنا لإحدى مشاكل المجتمع وهى مشكلة المعوقين التى تعكس الكثير من النتائج والآثار السلبية على كل من الأفـراد والجماعـات والمجتمع بصفة عامة (عبد الله محمد : ١٩٩٦).

وهناك بالفعل ما يؤكد عليه علماء السياسة الاجتماعية المحـدثين وهو دونالد شامبرز، حين يشير بوضوح إلى طبيعة المشاكل الاجتماعيـة وخطورتها فى المجتمع الحديث، نظراً لأنها تخص قطاعاً كبيراً من الأفـراد والجماعات الاجتماعية، وتصبح من أهم القضايا التى تهـم الـرأى العـام الاجتماعى، والتى تحتاج بالفعل لسياسات اجتماعية مخططة، تقوم على فهم

واقعى لهذه المشكلات، ويتم الإعداد والتخطيط ورسم البرامج اللازمة لهـا وتنفيذها بواسطة مؤسسات الرعاية الاجتماعية.

وعلى أية حال، إن مشكلة رعاية المعوقين ترتبط بطبيعة السياسـة الاجتماعية الموجهة لها فى الدول النامية، والتى تتحدد فى ضوء مجموعة من الوسائل والأساليب، والتى ترسم على ضوئها الأهداف الفعلية لعمليـة التأهيل ودمج المعوقين فى المجتمع خاصة وأن هناك العديد من المشـاكل التى مازالت تواجه عملية التخطيط والبرامج وترتبط بصفة عامة، بنوعيـة البناء الاجتماعى والاقتصادى، ونسق القيم والعادات والتقاليد، والاتجاهات الأيديولوجية والثقافية والحضارية، والتى تتداخل بالفعل فى تكوين مشـكلة المعوقين، وتوجيه السياسات الاجتماعية لها.

علاوة على تلك الظروف، التى تسهم فى زيادة مشكلة المعوقين فى الدول النامية، توجد مجموعة من الأسباب التى تساعد علـى تفـاقم هـذه المشكلة بها، وجعل احتياجات المعوقين التأهيلية محدودة فى الواقع ومـن أهمها:

١- غياب الإحصاءات والمعلومات اللازمة التى تساعد على فهم أبعـاد مشكلة المعوقين وتزايدهم الفعلى فى الدول النامية .

٢- قلة وندرة المتخصصين والمدربين فى مجال تأهيل المعوقين فـى الكثير من مؤسسات الرعاية الاجتماعية.

٣- عدم توافر الأموال اللازمة لإنشاء المراكز التأهيلية للمعوقين.

٤- المساهمة المحدودة من قبل أسر المعاقين تجاه أبنائهم، نظراً لقلة الإمكانات الاقتصادية أو لغياب الوعى الاجتماعى والصحى.

٥- ندرة إسهامات الجمعيات الأهلية والخيرية. والاعتماد بصورة شبه كلية على المساهمات الحكومية الرسمية.

٦- تركيز معظم أعداد المعوقين غالباً فى المناطق الريفية، وقليلا ما تصل إليهم الخدمات المهنية والتأهيلية .

٧- ندرة المعلومات والبيانات الأساسية حول الإعاقة وأسبابها، وطرق حمايتها والتدريب والتأهيل لها فى الدول النامية.

ومن هذا المنطلق، يجب أن تكرس السياسات الاجتماعية فى الدول النامية، نحو دراسة مشكلة المعوقين من الناحية الواقعية. ورسم الأهداف الاجتماعية، والتى عن طريقها يتم اختيار الوسائل والأساليب اللازمة للتخطيط الاجتماعى الملائم الذى يمكن عن طريقه تحسين الأوضاع الاجتماعية والنفسية والاقتصادية لفئة المعوقين فى المجتمع وذلك فى إطار خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية الشاملة، التى تهدف أساساً لإدماج المعاقين فى التنمية. وبالطبع، إن ذلك لن يتحقق إلا فى ضوء استراتيجيات لمواجهة مشكلة المعوقين. وتركز أساسا على مجموعة من الأبعاد الأساسية، والتى تتمثل فى التخطيط العلمى السليم وإصدار التشريعات القانونية والاجتماعية. والتى تسهم فى الاعتراف بحقوق المعوقين.

وفى حقيقة الأمر، ظهرت بعض الدراسات الحديثة التى كشفت نتائجها عن أهمية توجيه السياسات الاجتماعية والتخطيط لحث الأباء نحو رعاية أطفالهم المعوقين بعد تزايد الطلب على الالتحاق بمؤسسات رعاية وتأهيل المعوقين، وشكوى كثير من هذه المؤسسات لإهمال الوالدين أو الأسرة. فى رعاية أبنائهم، وتركهم بها لفترات طويلة ومن ثم ظهرت

الحاجة مرة أخرى لتقدير أهمية الأسرة كتنظيم اجتماعى يؤثر على عمليات التأهيل والعلاج النفسى والاجتماعى لكل من المعاق وأسرته معاً.

وهناك أهداف أربعة متعلقة بقانون ١٤٢ لسنة ١٩٩٤ والمتعلق بالتربية لكل المعوقين ولهذا القانون أهداف هى (الطيب : ٢٠٠٤)

١- ضمان الانتفاع بالتربية الخاصة للأطفال والمراهقين بالتربية لكل المعوقين الذين هم فى حاجة إليهم.

٢- الحرص على أن تبقى القرارات المتعلقة بالتربية الخاصة الواجب ضمانها للأطفال والمراهقين عادلة ومكيفة.

٣- وضع مجموعة محددة بوضوح من القواعد وإجراءات التصرف وتحقيق الحسابات تكون قابلة للتطبيق على التربية الخاصة فى كل مستويات الإدارة.

٤- تقديم دعم مادى من الإدارة الفيدرالية إلى إدارات الولايات والإدارة المحلية مع ملاحظة أن القانون ١٤٢ لسنة ١٩٩٤ يسرى على كل المعوقين الذين تتراوح أعمارهم بين ٣-٢١ عاماً والذين هم فى حاجة إلى تربية خاصة وخدمات مقترحة أما القانون ١١٢ لسنة ١٩٩٣ فكان يسرى على المعوقين مهما كانت اعاقتهم وذلك بالتربية العمومية لكل الصغار من ٣-٢١ عاماً سواء تعلق الأمر بضمان تعليم ملائم لهم أو ببرمجة التربية العامة والخاصة وسهولة الوصول إلى المبانى.

وأصبح بمقتضى القانون ١٤٢ لسنة ١٩٩٤ يتلقى الأطفال المعوقين تربية عمومية مجانية ملائمة فى وسط تربوى أقل تعقيداً أو تحديداً ممكناً.

ولكن هذا لا يعنى أنه ينبغى على الأطفال المعاقين أن يدمجوا كلهم ويلحقوا بمدارس عادية. كما أنه لا يعنى التخلى عن التعليم فـــى مدرســـة داخلية متخصصة، ولكن ما يصرح به القانون هو أن الهدف الأساسى يجب أن يكون "مدرسة" المعوقين فى الحدود التى تسمح بها الظروف.

كما يوضح أيضا أن البرنامج التعليمى المفــرد TEP هــو الــذى سيستخدم فى تحقيق هذا الهدف فى المحيط المدرسى الأقل تحديداً وممكنـــا فالقانون إذ يقتضى أن يتعلم الأطفال المعوقون مع الأطفال غير المعــوقين وألا يتم التفكير فى اللجوء إلى فصول خاصة أو إلى أى شكل مـــن أشـــكال إقصاء الأطفال عن المسالك المدرسية العادية إلا إذا بلغت طبيعـــة الإعاقـــة وحدتها درجة يصبح معها تقديم تربية سليمة للطفل فى فصل عادى أمـــرا مستحيلاً حتى ولو كان ذلك عون أو خدمات إضافية.

الفصـــل : السابع

نماذج للقوانين

التي تشرع سياسة الرعاية الاجتماعية



القانون رقم (٨٤) لسنة ٢٠٠٢
بإصدار قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية

القانون رقم (٨٤) لسنة ٢٠٠٢

بإصدار قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية

باسم الشعب

رئيس الجمهورية

قرر مجلس الشعب القانون الآتي نصه ، وقد أصدرناه :

(المادة الأولى)

مع عدم الإخلال بنظام الجمعيات المنشأة بقانون أو استنادا إلى اتفاقيات دولية تبرمها جمهورية مصر العربية ، يعمل بأحكام القانون المرافق في شأن الجمعيات والمؤسسات الأهلية .

ويجوز التصريح للمنظمات الأجنبية غير الحكومية بأن تمارس أنشطة الجمعيات والمؤسسات الأهلية الخاضعة لأحكام القانون المشار إليه، وفقا للقواعد المقررة فيه ، ويصدر التصريح من وزارة الشئون الاجتماعية بناء على الاتفاق الذي تبرمه وزارة الخارجية مع هذه المنظمات .

(المادة الثانية)

مع عدم الإخلال بأحكام القرار بالقانون رقم ٩١ لسنة ١٩٧١ يقصد بالجهة الإدارية في تطبيق أحكام القانون المرافق وزارة الشئون الاجتماعية، كما يقصد بالمحكمة المختصة محكمة القضاء الإداري الواقع في دائرة اختصاصها مركز إدارة الجمعية أو المؤسسة الأهلية أو الاتحاد العام أو النوعي أو الإقليمي بحسب الأحوال .

(المادة الثالثة)

على المحاكم أن تحيل من تلقاء نفسها ودون رسوم ما يوجد لديها من دعاوى أو طعون أصبحت بمقتضي أحكام هذا القانون من اختصاص محاكم القضاء الإداري وذلك بالحالة التي تكون عليها ، وفي حالة غياب أحد الخصوم يقوم قلم الكتاب بإعلانه بأمر الإحالة مع تكليفه بالحضور في الميعاد المحدد أمام المحكمة التي أحيلت إليها الدعوى .

(المادة الرابعة)

على الجمعيات والمؤسسات الخاصة والاتحادات النوعية والإقليمية القائمة وقت العمل بالقانون المرافق التي تتعارض نظمها الأساسية مع أحكامه أن تعدل نظمها وتوفق أوضاعها وفقا لأحكامه وذلك خلال سنة من تاريخ العمل بهذا القانون .

ويسري حكم الفقرة السابقة على فروع الجمعيات والمؤسسات الخاصة ، وبشرط موافقة الجمعية أو المؤسسة التي تتبعها الفروع .

وعلي كل جماعة يدخل في أغراضها أو تقوم بأي نشاط من أنشطة الجمعيات والمؤسسات المشار إليها – ولو اتخذت شكلا قانونيا غير شكل الجمعيات والمؤسسات – أن تتخذ شكل جمعية أو مؤسسة أهلية ، وأن تعدل نظامها الأساسي ، وتتقدم بطلب قيدها وفقا لأحكام القانون المرافق ، وذلك خلال المدة المنصوص عليها في الفقرة الأولي من هذه المادة وإلا اعتبرت منحلة بحكم القانون .

وفي هذه الحالة تسري عليها أحكام الفصل الرابع من الباب الأول من القانون المرافق ويحظر على أية جهة خاصة أن تمارس أي نشاط مما

يدخل في أغراض الجمعيات والمؤسسات الأهلية دون أن تتخذ شكل الجمعية أو المؤسسة الأهلية وفقا لأحكام القانون المرافق .

(المادة الخامسة)

تستمر مجالس إدارة الجمعيات والمؤسسات الخاصة والاتحادات النوعية والإقليمية القائمة وقت العمل بالقانون المرافق وأجهزتها التنفيذية والإدارية في مباشرة أعمالها إلى أن يتم إعادة تشكيلها وفقا لأحكامه.

(المادة السادسة)

يصدر وزير الشئون الاجتماعية اللائحة التنفيذية للقانون المرافق خلال ستة أشهر من تاريخ العمل به ، وإلى أن تصدر اللائحة يستمر العمل باللائحة والقرارات القائمة في تاريخ العمل بالقانون المرافق بما لا يتعارض مع أحكامه .

(المادة السابعة)

يلغي قانون الجمعيات والمؤسسات الخاصة الصادر بالقانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٤ وقانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية الصادر بالقانون رقم ١٥٣ لسنة ١٩٩٩، كما يلغي كل نص يخالف أحكام القانون المرافق .

(المادة الثامنة)

ينشر هذا القانون في الجريدة الرسمية ، ويعمل به من اليوم التالي لتاريخ نشره يبصم هذا القانون بخاتم الدولة ، وينفذ كقانون من قوانينها .

الباب الأول

الجمعيات

الفصل الأول

تأسيس الجمعيات

مادة (١) : تعتبر جمعية في تطبيق أحكام هذا القانون كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة تتألف من أشخاص طبيعيين، أو أشخاص اعتبارية ، أو منهما معا لا يقل عددهم في جميع الأحوال عن عشرة، وذلك لغرض غير الحصول على ربح مادي.

مادة (٢) : يشترط في إنشاء الجمعية أن يكون لها نظام أساسي مكتوب وموقع عليه من المؤسسين وأن تتخذ لمركز إدارتها مقرا ملائما في جمهورية مصر العربية .

ولا يجوز أن يشترك في تأسيس الجمعية من صدر ضده حكم نهائي بعقوبة جنائية، أو بعقوبة مقيدة للحرية في جنحة مخلة بالشرف أو الأمانة، ما لم يكن قد رد إليه اعتباره ويجوز لغير المصريين الاشتراك في عضوية الجمعية وفقا للقواعد الواردة باللائحة التنفيذية لهذا القانون .

مادة (٣) : يجب أن يشتمل النظام الأساسي للجمعية على البيانات الآتية :

(أ) اسم الجمعية على أن يكون مشتقا من غرضها ، وغير مؤد إلى اللبس بينها وبين جمعية أخرى تشترك معها في نطاق عملها الجغرافي .

(ب) نوع وميدان نشاط الجمعية ونطاق عملها الجغرافي .

(ج) عنوان المقر المتخذ مركزا لإدارة الجمعية .

(د) اسم كل عضو من الأعضاء المؤسسين ولقبة وسنه وجنسيته ومهنته ومحل إقامته .

(ه) موارد الجمعية وطريقة استغلالها والتصرف فيها .

(و) أجهزة الجمعية التي تمثلها ، واختصاصات كل منها ، وكيفية اختيار أعضائها وطرق عزلهم أو إسقاط أو إبطال عضويتهم ، والنصاب اللازم لصحة انعقاد هذه الأجهزة وصحة قراراتها .

(ز) نظام العضوية وشروطها وحقوق الأعضاء وواجباتهم ، وعلى الأخص حق كل عضو في الإطلاع على مستندات الجمعية وحضور الجمعية العمومية والتصويت فيها .

(ح) نظام المراقبة المالية .

(ط) قواعد تعديل النظام الأساسي للجمعية وتكوين فروع لها وأحوال انقضاء الجمعية والجهات التي تؤول إليها أموالها في هذه الأحوال.

(ي) تحديد المختص بطلب اكتساب الجمعية صفة النفع العام.

(ك) تحديد ممثل جماعة المؤسسين في اتخاذ إجراءات التأسيس.

ويرفق باللائحة التنفيذية لهذا القانون نظام أساسي نموذجي يجوز للجمعيات إتباعه .

مادة (٤) : لا يجوز أن ينص النظام الأساسي للجمعية على أيلولة أموالها عند انقضائها إلا إلى صندوق إعانة الجمعيات والمؤسسات الأهلية

أو إلى إحدى الجمعيات أو المؤسسات الأهلية أو الاتحادات الخاضعة لأحكام هذا القانون .

مادة (٥) : يجب أن يكون طلب قيد ملخص النظام الأساسي للجمعية محررا على النموذج المعد لذلك مصحوبا بالمستندات الآتية :

(١) نسختان من النظام الأساسي للجمعية موقعا عليهما من جميع المؤسسين

(٢) إقرار من كل عضو مؤسس متضمنا استيفاء الشروط المنصوص عليها في المادة (٢) والبيانات الواردة بالبند (د) من المادة (٣) من هذا القانون .

(٣) سند شغل مقر الجمعية .

وعلى الجهة الإدارية إثبات تاريخ تقديم طلب القيد على صورة منه تسلم إلى الطالب مع قيده في سجل خاص لديها .

وتحدد اللائحة التنفيذية لهذا القانون إجراءات تقديم الطلب والرسم الواجب أداؤه مقابل قيد نظام الجمعية في السجل الخاص بما لا يزيد على مائة جنيه تؤول حصيلته إلى صندوق إعانة الجمعيات والمؤسسات الأهلية ، ويرفق باللائحة نموذج لطلب القيد المشار إليه .

مادة (٦) : تلتزم الجهة الإدارية بقيد ملخص النظام الأساسي للجمعية في السجل الخاص المعد لذلك خلال ستين يوما من تاريخ قيام ممثل جماعة المؤسسين بتقديم طلب القيد مصحوبا بالمستندات المشار إليها في المادة (٥) من هذا القانون ، فإذا مضت الستون يوما دون إتمامه اعتبر القيد واقعا بحكم القانون.

وتثبت الشخصية الاعتبارية للجمعية بإجراء هذا القيد أو بمضي ستين يوما من تاريخ قيام ممثل جماعة المؤسسين بتقديم طلب القيد مستوفيا ، أيهما أقرب .

فإذا تبين للجهة الإدارية خلال الستين يوما المشار إليها أن من بين أغراض الجمعية نشاطا مما تحظره المادة (١١) من هذا القانون ، وجب عليها رفض طلب القيد بقرار مسبب يخطر به ممثل جماعة المؤسسين بموجب كتاب موصي عليه بعلم الوصول ، وذلك خلال الستين يوما المشار إليها في الفقرة السابقة .

ويكون لممثل جماعة المؤسسين الطعن على هذا القرار أمام المحكمة المختصة خلال ستين يوما من تاريخ إخطاره به وفق الإجراءات المقررة.

وعلى الجهة ا لإدارية اتخاذ إجراءات نشر ملخص النظام الأساسي للجمعية بالوقائع المصرية خلال ستين يوما من تاريخ ثبوت الشخصية الاعتبارية للجمعية ، ويكون النشر بغير مقابل .

مادة (٧) : تنشأ في نطاق كل محافظة لجنة أو أكثر يصدر بتشكيلها سنويا قرار من وزير العدل برئاسة مستشار – على الأقل – بمحاكم الاستئناف ترشحه الجمعية العمومية للمحكمة ، وعضوية كل من :

(١) ممثل للجهة الإدارية يرشحه وزير الشئون الاجتماعية .

(٢) ممثل للاتحاد الإقليمي يرشحه مجلس إدارة الاتحاد العام للجمعيات ، ويضم إلى عضوية اللجنة ممثل للجمعية المعنية الطرف في المنازعة ترشحه جمعيتها العمومية أو مجلس إدارتها .

وتختص اللجنة بفحص المنازعات التي تنشأ بين الجمعية والجهة الإدارية لتسويتها بالطرق الودية .

ولا يصح انعقاد اللجنة إلا بحضور رئيسها وممثل عن كل من طرفي النزاع ، وتصدر قرارها خلال ستين يوما من تاريخ عرض النزاع عليها وذلك بأغلبية الأصوات ، وعند التساوي يرجح الجانب الذي منه الرئيس ، وتبين اللائحة التنفيذية لهذا القانون القواعد والإجراءات الأخرى لسير العمل في اللجنة .

ويكون قرار اللجنة ملزما واجب التنفيذ إذا قبله طرفا النزاع .

ولا تقبل الدعوى بشأن النزاع لدي المحكمة المختصة ، إلا بعد صدور قرار فيه من اللجنة ، أو بعد انقضاء مدة الستين يوما المشار إليها، ويكون رفع الدعوى خلال ستين يوما من تاريخ صدور القرار أو انقضاء تلك المدة ، وذلك وفق الإجراءات المقررة لرفع الدعوى .

مادة (٨) : مع عدم الإخلال بحكم الفقرة الثالثة من المادة (٦) من هذا القانون ، للجهة الإدارية الاعتراض على ما تري فيه مخالفة للقانون في النظام الأساسي للجمعية أو فيما يتعلق بالمؤسسين ، ولا يحول ذلك دون التزامها بقيد الجمعية في السجل الخاص بالقيد خلال المدة المبينة في المادة (٦) من هذا القانون .

وعلى الجهة الإدارية إذا رأت وجها للاعتراض إخطار الجمعية بأسباب اعتراضها بكتاب موصى عليه بعلم الوصول ، فإذا لم تقم الجمعية بإزالة أسباب الاعتراض خلال الأجل الذي تحدده الجهة الإدارية عرضت النزاع على اللجنة المنصوص عليها في المادة السابقة .

وعند رفع الدعوى بشأن الاعتراض أمـــام المحكمـــة المختصـــة – بمراعاة أحكام الفقرة الأخيرة من المادة (٧) من هذا القانون – يكون للجهة الإدارية أن تطلب من المحكمة المختصة على وجه الاستعجال الحكم بإزالة أسباب المخالفة مع استمرار الجمعية في نشاطها ، أو بوقف نشاط الجمعية مؤقتا لحين الفصل في موضوع الدعوى .

وتقوم الجهة الإدارية بالتأشير بمنطوق الحكم علـــى هـــامش قيـــد الجمعية في السجل الخاص .

مادة (٩) : لكل ذلك شأن حق الإطلاع على ملخص قيـــد النظـــام الأساسي للجمعية والحصول على صورة منه مصـــدق عليهـــا بمطابقتهـــا للأصل بعد أداء الرسم الذي تحدده اللائحة التنفيذية لهذا القانون بما لا يزيد على عشرين جنيها ، تؤول حصـــيلته إلـــي صـــندوق إعانـــة الجمعيـــات والمؤسسات الأهلية .

مادة (١٠) : يتبع فـــي تعـــديل النظـــام الأساســـي للجمعيـــة ذات الإجراءات المقررة بهذا الفصل لتأسيسها .

الفصل الثاني

أغراض الجمعيات وحقوقها والتزاماتها

مادة (11) : تعمل الجمعيات على تحقيق أغراضها في الميادين المختلفة لتنمية المجتمع وفقا للقواعد والإجراءات التي يحددها القانون واللائحة التنفيذية ، ويجوز للجمعية بعد أخذ رأي الاتحادات المختصة وموافقة الجهة الإدارية – أن تعمل في أكثر من ميدان .

ويحظر إنشاء الجمعيات السرية ، كما يحظر أن يكون من بين أغراض الجمعية أن تمارس نشاطا مما يأتي :

(١) تكوين السرايا أو التشكيلات العسكرية أو ذات الطابع العسكري.

(٢) تهديد الوحدة الوطنية أو مخالفة النظام العام أو الآداب أو الدعوة إلى التمييز بين المواطنين بسبب الجنس أو الأصل أو اللون أو اللغة أو الدين أو العقيدة .

(٣) أي نشاط سياسي تقتصر ممارسته على الأحزاب السياسية وفقا لقانون الأحزاب ، وأي نشاط نقابي تقتصر ممارسته على النقابات وفقا لقوانين النقابات .

(٤) استهداف تحقيق ربح أو ممارسة نشاط ينصرف إلى ذلك ، ولا يعد اتباع الضوابط التجارية لتحقيق ناتج يساهم في تحقيق أغراض الجمعية نشاطا مخالفا .

مادة (12) : يجوز ندب العاملين المدنيين بالدولة للعمل في الجمعيات لتقديم المعاونة اللازمة لأداء رسالتها وذلك بناء على طلب الجمعية.

ويصدر بالندب لمدة سنة قابلة للتجديد قرار من الوزير أو المحافظ المختص حسب الأحوال .

مادة (١٣) : مع عدم الإخلال بأية مزايا منصوص عليها في قانون آخر ، تتمتع الجمعيات الخاضعة لأحكام هذا القانون بالمزايا الآتية :

(أ) الإعفاء من رسوم التسجيل والقيد التي يقع عبء أدائها على الجمعية في جميع أنواع العقود التي تكون طرفا فيها كعقود الملكية أو الرهن أو الحقوق العينية الأخرى ، وكذلك من رسوم التصديق على التوقيعات.

(ب) الإعفاء من ضرائب ورسوم الدمغة المفروضة حاليا والتي تفرض مستقبلا على جميع العقود والتوكيلات والمحررات والأوراق المطبوعة والسجلات وغيرها .

(ج) الإعفاء من الضرائب الجمركية والرسوم الأخرى المفروضة على ما تستورده من عدد وآلات وأجهزة وأدوات ولوازم إنتاج وكذا على ما تتلقاه من هدايا وهبات ومعونات من الخارج ، وذلك بقرار من رئيس مجلس الوزراء بناء على اقتراح وزير الشئون الاجتماعية وعرض وزير المالية وبشرط أن تكون هذه الأشياء لازمة لنشاطها الأساسي ، ويحظر التصرف في الأشياء المعصرة منها التي تحدد بقرار من وزير الشئون الاجتماعية بالاتفاق مع وزير المالية ، وذلك قبل مرور خمس سنوات ما لم تدفع عنها الضرائب والرسوم الجمركية المستحقة.

(د) إعفاء العقارات المبنية المملوكة للجمعية من جميع الضرائب العقارية.

(ه) تمنح تخفيضا مقداره (٢٥%) من أجور نقل المعدات والآلات على السكك الحديدية .

(و) سريان تعريفة الاشتراكات والمكالمات التليفونيـــة الخاصــــة المقــررة للمنازل ، ويصدر بتحديد الجمعيات التي تسري عليها هــذه التعريفـــة قرار من الجهة الإدارية .

(ز) تمنح تخفيضا مقداره (٥٠%) من استهلاك المياه والكهرباء والغــاز الطبيعي التي تقوم بإنتاجها الهيئات العامة وشركات القطاع العام وأية جهة حكومية .

(ح) اعتبار التبرعات التي تقدم للجمعيات تكليفا على دخل المتبرع بمـــا لا يزيد على (١٠%) منه .

مادة (١٤) : لكل عضو حق الانسحاب من الجمعية في أي وقــت يشاء على أن يخطر الجمعية بذلك بكتاب موصى عليه بعلم الوصـــول ، ولا يخل ذلك بحق الجمعية في مطالبته بما قد يكون مستحقا عليه أو بأموالهـــا لديه .

مادة (١٥) : للجمعية الحق في تملك العقارات بما يمكنهـــا مـــن تحقيق أغراضها مع مراعاة أحكام القوانين التـــي تـــنظم تملـــك الأجانـــب للعقارات .

مادة (١٦) : يجوز للجمعية أن تنضم أو تشترك أو تنتسب إلى ناد أو جمعية أو هيئة أو منظمة مقرها خارج جمهورية مصر العربية وتمارس نشاطا لا يتنافى مع أغراضها بشرط إخطار الجهة الإدارية بذلك ، ومضـــى ستين يوما من تاريخ الإخطار دون اعتراض كتابي منها .

مادة (١٧) : للجمعية الحق في تلقي التبرعات ، ويجوز لها جمع التبرعات من الأشخاص الطبيعيين ومن الأشـــخاص الاعتباريـــة بموافقـــة الجهة الإدارية على النحو الذي تحدده اللائحة التنفيذية لهذا القانون .

وفي جميع الأحوال لا يجوز لأية جمعية أن تحصل على أموال من الخارج سواء من شخص مصري أو شخص أجنبي أو جهة أجنبية أو من يمثلها في الداخل ، ولا أن ترسل شيئا مما ذكر إلى أشخاص أو منظمات في الخارج إلا بإذن من وزير الشئون الاجتماعية ، وذلك كله فيما عدا الكتب والنشرات والمجلات العلمية والفنية .

مادة (١٨) : يجوز للجمعية في سبيل تحقيق أغراضها ودعم مواردها المالية ، أن تقيم المشروعات الخدمية والإنتاجية والحفلات والأسواق الخيرية والمعارض والمباريات الرياضية.

مادة (١٩) : على الجمعية أن تحتفظ في مركز إدارتها بالوثائق والمكاتبات والسجلات الخاصة بها ، وتبين اللائحة التنفيذية لهذا القانون هذه السجلات وكيفية إمساكها واستعمالها والبيانات التي تحتوى عليها .

ويجب ختم هذه السجلات من الجهة الإدارية قبل استعمالها .

مادة (٢٠) : لكل عضو من أعضاء الجمعية حق الإطلاع على سجلات الجمعية، كما يجوز للموظفين الذين يصدر بتحديدهم قرار من وزير الشئون الاجتماعية ولممثلي الاتحاد المختص دخول مقر الجمعية أو فروعها بغرض الإطلاع على سجلاتها وفقا للإجراءات التي تحددها اللائحة التنفيذية لهذا القانون .

مادة (٢١) : يكون لكل جمعية ميزانية سنوية ، وعليها أن تدون حساباتها في دفاتر يبين فيها على وجه التفصيل مصروفاتها وإيراداتها بما في ذلك التبرعات ومصدرها .

وإذا جاوزت المصروفات أو الإيرادات عشرين ألف جنيه وجب على مجلس الإدارة عرض الحساب الختامي على أحد المحاسبين المقيدين

بجدول المراجعين الحسابيين مشفوعا بالمستندات المؤيدة له لفحصه وتقديم تقرير عنه قبل انعقاد الجمعية العمومية بشهر على الأقل .

وتعرض الميزانية وتقرير مجلس الإدارة وتقرير مراقب الحسابات في مقر الجمعية قبل انعقاد جمعيتها العمومية بثمانية أيام على الأقل ، وتظل كذلك حتى يتم التصديق عليها ، وتبين اللائحة التنفيذية لهذا القانون كيفية عرض هذه المستندات .

مادة (٢٢) : تلتزم الجمعية بأن تودع لدي أحد البنوك أو صندوق التوفير أموالها النقدية بالاسم الذي قيدت به .

وعلى الجمعية أن تنفق أموالها بما يحقق أغراضها ، ولها أن تستثمر فائض إيراداتها على نحو يضمن لها الحصول على مورد ثابت أو أن تعيد توظيفها في مشروعاتها الإنتاجية والخدمية .

وفي جميع الأحوال يمتنع على الجمعية الدخول في مضاربات مالية، وتبين اللائحة التنفيذية لهذا ا لقانون الأحوال والشروط التي يجوز بمقتضاها استثمار أموال الجمعية .

مادة (٢٣) : في الأحوال التي تصدر فيها الجمعية قرارا ترى الجهة الإدارية أنه مخالف للقانون أو لنظامها الأساسي يكون لهذه الجهة أن تطلب من الجمعية بكتاب موصى عليه بعلم الوصول سحب القرار . وذلك خلال عشرة أيام من تاريخ إفادتها به وفقا للفقرة الثالثة من المادة (٣٨) من هذا القانون ، فإذا لم تقم الجمعية بسحبه خلال خمسة عشر يوما من تاريخ إخطارها ، كان للجهة الإدارية أن تعرض الأمر على اللجنة المنصوص عليها في المادة (٧) من هذا القانون ، ويكون رفع الدعوى إلى المحكمة المختصة بمراعاة حكم الفقرة الأخيرة من المادة (٧) المشار إليها.

الفصل الثالث

أجهزة الجمعيـــة

الجمعيــة العموميــة

مادة (٢٤) : تتكون الجمعية العمومية من جميع الأعضاء العاملين الذين مضت على عضويتهم ستة أشهر على الأقـل وأوفـوا بالالتزامـات المفروضة عليهم وفقا للنظام الأساسي للجمعية .

مادة (٢٥) : تنعقد الجمعية العمومية بدعوة كتابيـة لكـل مـن أعضائها الذين لهم حق الحضور ، يبين فيها مكـان الاجتمـاع وموعـده وجدول الأعمال، وتوجه هذه الدعوة من :

(أ) مجلس الإدارة

(ب) من يفوضه (٢٥%) من عدد الأعضاء الذين لهم حق حضور الجمعية العمومية .

(ج) المفوض المعين طبقا للمادة (٤٠) من هذا القانون .

(د) الجهة الإدارية إذا رأت ضرورة لذلك .

مادة (٢٦) : تنعقد الجمعية العمومية في مقر المركـز الرئيسـي للجمعية ، كما يجوز لها أن تنعقد في أي مكان آخر يحـدد فـي الـدعوة المرفق بها جدول الأعمال (وترسل نسخة من الأوراق المطروحـة علـى الجمعية العمومية إلى الجهة الإدارية وإلي الاتحاد الـذي تكـون الجمعيـة منضمه إليه قبل الانعقاد بخمسة عشر يوما على الأقل وللاتحاد أن ينـدب عنه من يحضر الاجتماع .

ويجوز للجمعية العمومية النظر في غير المسائل الواردة في جدول الأعمال بموافقة الأغلبية المطلقة لمجموع عدد أعضائها .

ويجب إبلاغ كل من الجهة الإدارية والاتحاد المختص بصورة من محضر اجتماع الجمعية العمومية خلال ثلاثين يوما من تاريخ انعقاده .

مادة (٢٧) : **يجب دعوة الجمعية العمومية لاجتماع عادي مرة كل سنة على الأقل خلال الأربعة أشهر التالية لانتهاء السنة المالية للجمعية ، وذلك للنظر في الميزانية والحساب الختامي وتقرير مجلس الإدارة عن أعمال السنة وتقرير مراقب الحسابات ، ولانتخاب أعضاء مجلس الإدارة بدلا من الذين زالت أو انتهت عضويتهم ، ولتعيين مراقب الحسابات وتحديد أتعابه ، ولغير ذلك مما يري مجلس الإدارة إدراجه في جدول الأعمال ، كما يجوز دعوة الجمعية العمومية لاجتماع عادي كلما اقتضت الضرورة ذلك .**

وتدعي الجمعية العمومية لاجتماعات غير عادية للنظر في تعديل النظام الأساسي للجمعية أو حلها أو اندماجها في غيرها أو عزل كل أو بعض أعضاء مجلس الإدارة أو لغير ذلك من المسائل التي يحدد النظام الأساسي للجمعية وجوب نظرها في اجتماع غير عادي .

مادة (٢٨) : يعتبر اجتماع الجمعية العمومية صحيحا بحضور الأغلبية المطلقة لأعضائها فإن لم يتكامل العدد يؤجل الاجتماع إلى جلسة أخرى تعقد خلال مدة أقلها ساعة وأقصاها خمسة عشر يوما من تاريخ الاجتماع الأول تبعا لما يحدده النظام الأساسي للجمعية ، ويكون الانعقاد في هذه الحالة صحيحا إذا حضره – بأنفسهم – عدد لا يقل عن عشرة في المائة من الأعضاء أو عشرين عضوا أيهما أقل بحيث لا يقل عدد الحاضرين في الحالة الأولي عن خمسة أعضاء .

مادة (٢٩) : لعضو الجمعية العمومية أن ينيب عنه كتابة عضوا آخر يمثله في حضور الجمعية العمومية وفقا للقواعد التي يقررها النظام الأساسي للجمعية ولا يجوز أن ينوب العضو عن أكثر من عضو واحد .

مادة (٣٠) : لا يجوز لعضو الجمعية العمومية الاشتراك في التصويت إذا كانت له مصلحة شخصية في القرار المعروض وذلك فيما عدا انتخاب أجهزة الجمعية .

مادة (٣١) : تصدر قرارات الجمعية العمومية العادية بالأغلبية المطلقة للأعضاء الحاضرين وتصدر قرارات الجمعية العمومية غير العادية بالأغلبية المطلقة لعدد أعضاء الجمعية ما لم ينص النظام الأساسي على أغلبية أكبر .

مجلس الإدارة

مادة (٣٢) : يكون لكل جمعية مجلس إدارة يتكون من عدد فردي من الأعضاء لا يقل عن خمسة ولا يزيد على خمسة عشر وفقا لما يحدده النظام الأساسي ، تنتخبهم الجمعية العمومية لدورة مدتها ست سنوات ، على أن يجري تجديد انتخاب ثلث أعضاء المجلس بدلا ممن تنتهي عضويتهم بطريقة القرعة كل سنتين .

ويجب في الجمعيات التي يشترك في عضويتها أجانب أن تكون نسبة عدد أعضاء مجلس الإدارة المتمتعين بجنسية جمهورية مصر العربية مماثلة على الأقل لنسبتهم إلى مجموع الأعضاء المشتركين في الجمعية .

ويكون تعيين أول مجلس إدارة عن طريق جماعة المؤسسين لمدة أقصاها ثلاث سنوات .

مادة (٣٣) : يشترط فيمن يرشح لعضوية مجلس إدارة الجمعية أن يكون متمتعا بحقوقه المدنية ، ويحدد النظام الأساسي للجمعية الشروط الأخرى .

مادة (٣٤) : يجب على مجلس الإدارة عرض قائمة بأسماء المرشحين لعضوية المجلس بمقر الجمعية في اليوم التالي لقفل باب الترشيح، وإخطار الجهة الإدارية بالقائمة خلال الثلاث أيام التالية لذلك وقبل موعد إجراء الانتخابات بستين يوما على الأقل .

وللجهة الإدارية ولكل ذي شان إخطار الجمعية خلال السبعة أيام التالية لعرض القائمة أو الإخطار بها ، بحسب الأحوال ، بمن يرى استبعاده لعدم توافر شروط الترشيح فإذا لم يثبت تنازله عن الترشيح خلال سبعة أيام من تاريخ إخطار الجمعية ، كان للجهة الإدارية ولذوي الشأن عرض الأمر على اللجنة المنصوص عليها في المادة (٧) من هذا القانون . وذلك خلال السبعة أيام التالية لانقضاء الميعاد الأخير .

ويتعين على اللجنة أن تصدر قرارها خلال العشرة أيام التالية لتاريخ العرض عليها ، ويكون للجهة الإدارية ولذوي الشأن رفع الدعوى إلى المحكمة المختصة خلال السبعة أيام التالية لصدور قرار اللجنة أو انقضاء المدة المحددة لإصدارة ، وتفصل المحكمة في الدعوى قبل الموعد المحدد للانتخابات .

مادة (٣٥) : يحظر الجمع بين عضوية مجلس إدارة الجمعية وبين العمل في الجهة الإدارية أو غيرها من الجهات العامة التي تتولي الإشراف أو التوجيه أو الرقابة على الجمعية أو تمويلها ، ما لم يرخص رئيس مجلس الوزراء أو من يفوضه بذلك لأسباب تتعلق بالمصلحة العامة.

ولا يسري هذا الحظر على الجمعيات التي تقتصر العضـوية فيهـا على العاملين بإحدى الجهات المذكورة .

مادة (٣٦) : لا يجوز الجمع بين عضوية مجلس الإدارة والعمـل بالجمعية بأجر .

مادة (٣٧) : يتولى مجلس إدارة الجمعية إدارة شئونها ، وله في سبيل ذلك القيام بأي عمل من الأعمال عدا تلك التي ينص هذا القـانون أو النظام الأساسي للجمعية على ضرورة موافقة الجمعية العمومية عليها قبل إجرائها .

ويكون لمجلس الإدارة رئيس يمثل الجمعية أمـام القضـاء وقبـل الغير.

مادة (٣٨) : يجب أن ينعقد مجلس إدارة الجمعية مرة كل ثلاثـة شهور على الأقل ، ولا يكون انعقاده صحيحا إلا بحضور أغلبية أعضائه.

وتصدر قراراته بموافقة الأغلبية المطلقة لعدد الحاضرين مـا لـم ينص النظام الأساسي على أغلبية أكبر ، وعند تساوي الأصـوات يـرجح الجانب الذي منه الرئيس .

وعلى مجلس الإدارة إفادة الجهة الإدارية بالقرارات التـي تصـدر عنه أو عن الجمعية العمومية وذلك خلال ثلاثين يوما من تاريخ صدورها .

مادة (٣٩) : يجوز لمجلس الإدارة أن يعين مديرا للجمعيـة مـن أعضائه أو من غيرهم ، ويحدد قرار التعيين أعمال الإدارة التي يختص بها والمقابل الذي يستحقه .

مادة (٤٠) : مع مراعاة أحكام النظام الأساسي للجمعية ، إذا أصبح عدد أعضاء مجلس الإدارة لا يكفي لانعقاده صحيحا . جاز لوزير الشئون الاجتماعية عند الضرورة ، بعد أخذ رأي الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية ، أن يعين بقرار مسبب مفوضا من بين الأعضاء الباقين أو من غيرهم ، تكون له اختصاصات مجلس الإدارة .

وعلي المفوض دعوة الجمعية العمومية خلال ستين يوما لانتخاب مجلس إدارة جديد ، وإلا اعتبرت مدعوة إليه بحكم القانون يوم الجمعة التالي لفوات الميعاد المشار إليه ، وتنظم اللائحة التنفيذية لهذا القانون أوضاع هذا الاجتماع .

وتنتهي مهمة المفوض بانتخاب مجلس الإدارة الجديد .

الفصل الرابع

حل الجمعيات

مادة (٤١) : يجوز بقرار من الجمعية العمومية غير العادية حـل الجمعية وفقا للقواعد المقررة في نظامها الأساسي ، ويجـب أن يتضـمن قرار الحل تعيين مصف أو أكثر وتحديد مدة التصفية وأتعاب المصفي .

مادة (٤٢) : يكون حل الجمعية بقرار مسبب من وزير الشـئون الاجتماعية ، بعد أخذ رأي الاتحاد العام وبعد دعوة الجمعية لسماع أقوالها ، في الأحوال الآتية :

(١) التصرف في أموالها أو تخصيصها في غير الأغراض التي أنشئت من أجلها .

(٢) الحصول على أموال من جهة خارجية أو إرسال أمـوال إلـى جهـة خارجية بالمخالفة لحكم الفقرة الثانية مـن المـادة (١٧) مـن هـذا القانون.

(٣) ارتكاب مخالفة جسيمة للقانون أو النظام العام أو الآداب .

(٤) الانضمام أو الاشتراك أو الانتساب إلى نـاد أو جمعيـة أو هيئـة أو منظمة مقرها خارج جمهورية مصر العربية بالمخالفة لحكـم المـادة (١٦) من هذا القانون .

(٥) ثبوت أن حقيقة أغراضها استهداف أو ممارسة نشاط مـن الأنشـطة المحظورة في المادة (١١) من هذا القانون .

(٦) القيام بجمع تبرعات بالمخالفة لحكم الفقرة الأولى من المادة (١٧) من هذا القانون .

ويتعين أن يتضمن قرار الحل تعيين مصف أو أكثر لمدة وبمقابل يحددهما.

ولوزير الشئون الاجتماعية أن يصدر قرارا بإلغاء التصرف المخالف أو بإزالة سبب المخالفة أو بعزل مجلس الإدارة أو بوقف نشاط الجمعية ، وذلك في أي من الحالتين الآتيتين :

(أ) عدم انعقاد الجمعية العمومية عامين متتاليين أو عدم انعقادها بناء على الدعوة لانعقادها تنفيذا لحكم الفقرة الثانية من المادة (٤٠) من هذا القانون.

(ب) عدم تعديل الجمعية نظامها وتوفيق أوضاعها وفقا لأحكام هذا القانون.

كما يجوز لوزير الشئون الاجتماعية الاكتفاء بإصدار أي من القرارات المذكورة في الفقرة السابقة في الحالات المنصوص عليها في الفقرة الأولى ، وذلك بدلا من حل الجمعية .

ولكل ذي شأن الطعن على القرار الذي يصدره وزير الشئون الاجتماعية أمام محكمة القضاء الإداري وفقا للإجراءات والمواعيد المحددة لذلك ، ودون التقيد بأحكام المادة (٧) من هذا القانون ، وعلى المحكمة أن تفصل في الطعن على وجه الاستعجال وبدون مصروفات .

ويعتبر من ذوي الشأن في خصوص الطعن أي من أعضاء الجمعية التي صدر في شأنها القرار .

مادة (٤٣) : في الأحوال المنصوص عليها في المادتين السابقتين إذا انقضت المدة المحددة للتصفية دون تمامها جاز مدها لمدة واحدة أخرى بقرار من الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية، وإلا تولت الجهة الإدارية إتمام التصفية .

مادة (٤٤) : يجب على القائمين على إدارة الجمعية المنحلة وموظفيها المبادرة بتسليم أموال الجمعية وجميع المستندات والسجلات والأوراق الخاصة بها إلى المصفي بمجرد طلبها ، ويمتنع عليهم كما يمتنع على الجهة المودع لديها أموال الجمعية والمدينين لها التصرف في أي شأن من شئونها أو أموالها أو حقوقها إلا بأمر كتابي من المصفي .

مادة (٤٥) : يقوم المصفي بعد تمام التصفية بتوزيع ناتجها وفقا للأحكام المقررة في النظام الأساسي للجمعية .

فإذا لم يوجد نص في هذا النظام أو استحال تطبيق ما ورد به آل ناتج التصفية إلي صندوق إعانة الجمعيات والمؤسسات الأهلية المنصوص عليه في الباب الرابع من هذا القانون .

مادة (٤٦) : تختص المحكمة الابتدائية التي يقع في دائرتها مقر الجمعية دون غيرها بالفصل في الدعاوى التي ترفع من المصفي أو عليه.

مادة (٤٧) : مع مراعاة حكم المادة (٤٤) من هذا القانون ، يحظر على أعضاء الجمعية المنحلة وأي شخص أخر قائم على إدارتها مواصلة نشاطها أو التصرف في أموالها ، كما يحظر على كل شخص الاشتراك في نشاط أية جمعية تم حلها .

الفصل الخامس

الجمعيات ذات النفع العام

مادة (٤٨) : تخضع الجمعيات ذات النفع العام فيما لم يرد بشأنه نص خاص في هذا الفصل للأحكام المقررة في شأن الجمعيات .

مادة (٤٩) : كل جمعية تهدف إلى تحقيق مصلحة عامة عند تأسيسها أو بعد تأسيسها يجوز إضفاء صفة النفع العام عليها بقرار من رئيس الجمهورية ، وذلك بناء على طلب الجمعية وبناء على طلب الجهة الإدارية أو الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية وموافقة الجمعية في الحالين.

ويكون إلغاء صفة النفع العام بقرار من رئيس الجمهورية .

ويجوز اندماج الجمعيات ذات النفع العام في بعضها بموافقة الجهة الإدارية ، بعد أخذ رأي الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية ، على أنه لا يكون الاندماج بين جمعيات النفع العام وغيرها من الجمعيات التي لم تضف عليها صفة النفع العام إلا بقرار من رئيس الجمهورية .

مادة (٥٠) : تحدد بقرار من رئيس الجمهورية امتيازات السلطة العامة التي تتمتع بها الجمعيات التي تضفي عليها صفة النفع العام ، وعلى وجه الخصوص عدم جواز الحجز على أموالها كلها أو بعضها ، وعدم جواز اكتساب تلك الأموال بالتقادم ، وإمكانية نزع الملكية للمنفعة العامة لصالحها تحقيقا للأغراض التي تقوم عليها الجمعية .

مادة (٥١) : يجوز لوزير الشئون الاجتماعية أن يعهد إلى إحدى الجمعيات ذات النفع العام بإدارة مؤسسة تابعة للوزارة أو لغيرها من

الوزارات أو الوحدات المحلية بناء على طلبها أو تنفيذ بعض مشـــروعاتها أو برامجها ، وفي هذه الحالة تعتبر أموال الجمعية أموالا عامة .

مادة (٥٢) : تخضع الجمعيات ذات النفع العـام لرقابــة الجهــة الإدارية وتتناول الرقابة فحص أعمال الجمعية بما في ذلك تلــك المتعلقــة بالمشروع المسند إليها والتحقق من مطابقتها للقوانين واللوائح والنظــام الأساسي للجمعية .

ويتولى هذه الرقابة مفتشون يعينهم وزير الشئون الاجتماعية .

مادة (٥٣) : إذا تبين للجهة الإدارية وقوع أخطاء جســيمة تــؤثر على تحقيق الجمعية ذات النفع العام لأغراضها أو ممارستها لانشــطتها أو تنفيذها لما عهد إليها به من برامج أو مشروعات . كان لــوزير الشــئون الاجتماعية اتخاذ أحد الإجراءات الآتية :

(أ) وقف نشاط المشروع المسند إلى الجمعية مؤقتــا إلــى حــين إزالــة المخالفات

(ب) سحب المشروع المسند إلى الجمعية

(ج) عزل مجلس إدارة الجمعية وتعيين مفوض إلى حين دعــوة الجمعيــة العمومية خلال ثلاثة أشهر على الأكثر من تــاريخ تعيينــه لانتخــاب مجلس إدارة جديد ، وذلك بعد أخـذ رأي الاتحــاد العــام للجمعيــات والمؤسسات الأهلية .

فإذا لم تدع الجمعية للاجتماع خلال الميعاد المشار إليــه اعتبــرت مدعوة إليه بحكم القانون يوم الجمعة التالي لفوات هذا الميعــاد ، وتــنظم اللائحة التنفيذية لهذا القانون أوضاع هذا الاجتماع .

ولكل ذي شأن الطعن على القرار الذي يصـــدره وزيــر الشـــئون الاجتماعية أمام محكمة القضاء الإداري وفقا للإجراءات والمواعيد المحددة لذلك . ودون التقيد بأحكام المادة (٧) من هذا القانون ، وعلى المحكمة أن تفصل في الطعن على وجه الاستعجال وبدون مصروفات .

وتنتهي مهمة المفوض بانتخاب مجلس الإدارة الجديد .

الفصل السادس

الإيــــواء

مادة (٥٤) : لا يجوز للجمعيات أو لغيرها تخصيص أماكن لإيــواء الأطفال والمسنين والمرضي بأمراض مزمنة وغيرهم من المحتاجين إلــى الرعاية الاجتماعية وذوي الاحتياجات الخاصة ، إلا بترخيص مــن الجهــة الإدارية .

ويجوز للجهة الإدارية إلغاء التــرخيص عنــد مخالفــة الجمعيــة لشروطه

وتحدد اللائحة التنفيذية لهذا القــانون قواعــد وإجــراءات مــنح الترخيص وإلغائه .

الباب الثاني

المؤسسات الأهلية

مادة (٥٥) : تسري على المؤسسات الأهلية فيما لم يرد بشأنه نص خاص في هذا الباب الأحكام المقررة في شأن الجمعيات ..

مادة (٥٦) : تنشأ المؤسسة الأهلية بتخصيص مال لمدة معينة أو غير معينة لتحقيق غرض غير الربح المادي ، وتسري في هذا التخصيص أحكام المادة (١١) من هذا القانون .

مادة (٥٧) : يكون إنشاء المؤسسة الأهلية بواسطة مؤسس واحد أو مجموعة من المؤسسين من الأشخاص الطبيعيين أو الأشخاص الاعتبارية أو منهما معا ، ويضع المؤسسون نظاما أساسيا يشتمل على الأخص البيانات الآتية :

(أ) اسم المؤسسة ونطاق عملها الجغرافي ومقر مركز إدارتها بجمهورية مصر العربية .

(ب) الغرض الذي تنشأ المؤسسة لتحقيقه .

(ج) بيان تفصيلي للأموال المخصصة لتحقيق أغراض المؤسسة .

(د) تنظيم إدارة المؤسسة بما في ذلك طريقة تعيين رئيس وأعضاء مجلس الأمناء وطريقة تعيين المدير .

كما يجوز إنشاء المؤسسة الأهلية بسند رسمي أو بوصية مشهرة يعد أيهما في حكم النظام الأساسي للمؤسسة بشرط اشتماله على البيانات المنصوص عليها في الفقرة السابقة .

ويرفق باللائحة التنفيذية لهـذا القـانون نظـام نمـوذجي يجـوز للمؤسسات الأهلية اتباعه .

مادة (٥٨) : متي كان إنشاء المؤسسة الأهلية بسند رسمي جاز لمن أنشأها أن يعدل عنها بسند رسمي آخر وذلك إلى أن يتم قيدها .

مادة (٥٩) : تثبت الشخصية الاعتبارية للمؤسسة الأهلية اعتبارا من اليوم التالي لقيد نظامها الأساسي أو لقيد ما في حكمه ، ويـتم القيـد بالجهة الإدارية بناء على طلب منشئ المؤسسة أو رئيس مجلس الأمناء أو الشخص المعين لتنفيذ الوصية .

مادة (٦٠) : يكون لكل مؤسسة أهلية مجلس أمناء يتكـون مـن ثلاثة على الأقل يعينهم المؤسس أو المؤسسون ، ويجوز أن يكون منهم أو من غيرهم الرئيس والأعضاء .

وتخطر الجهة الإدارية والاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية بالتعيين وبكل تعديل يطرأ على مجلس الأمناء .

وفي حالة عدم تعيين مجلس للأمناء أو خلو مكان أو أكثر بالمجلس وتعذر تعيين بديلا منه أو منهم بالطبقة المبينة بالنظام الأساسـي تتـولي الجهة الإدارية التعيين وتخطر الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية بذلك .

مادة (٦١) : يتولى إدارة المؤسسة الأهلية مجلس الأمنـاء وفقـ لنظامها الأساسي ، ويمثلها رئيس المجلس أمام القضاء وقبل الغير .

مادة (٦٢) : يجوز للمؤسسة الأهلية أن تتلقي أموالا من الغير بعد موافقة وزير الشئون الاجتماعية على ذلك وعلى الشروط التي قد يضـعها مقدم المال.

مادة (٦٣) : يجوز حل المؤسسة الأهلية بقرار مسبب من وزير الشئون الاجتماعية ، بعد أخذ رأي الاتحاد العام وبعد دعوة المؤسسة لسماع أقوالها ، إذا توافرت دلائل جدية على ممارسة المؤسسة نشاطا من الأنشطة المحظورة في المادة (١١) من هذا القانون .

ويتعين أن يتضمن قرار الحل تعيين مصف أو أكثر لمدة وبمقابل يحددهما.

ولوزير الشئون الاجتماعية أن يكتفي في أي من الحالات المشار إليها بإصدار قرار بإلغاء التصرف المخالف أو بإزالة سبب المخالفة أو بعزل مجلس الأمناء أو بوقف نشاط المؤسسة .

ولكل ذي شأن الطعن على القرار الذي يصدره وزير الشئون الاجتماعية أمام محكمة القضاء الإداري وفق الإجراءات والمواعيد المحددة لذلك ، ودون التقيد بأحكام المادة (٧) من هذا القانون ، وعلى المحكمة أن تفصل في الطعن على وجه الاستعجال وبدون مصروفات .

ويعتبر من ذوى الشأن في خصوص الطعن أعضاء مجلس أمناء المؤسسة أو أي من مؤسسيها وتؤول الأموال الناتجة عن تصفية المؤسسة إلى صندوق إعانة الجمعيات والمؤسسات الأهلية .

مادة (٦٤) : يكون للمؤسسة الأهلية ميزانية سنوية ، ويجوز – بعد موافقة الجهة الإدارية – أن يقوم مقام الميزانية – بحسب طبيعة المال الذي جري تخصيصه ووفقا للنظام الأساسي – بيان دوري يتضمن إيراداتها ومصروفاتها وأوجه انفاق أموالها .

الباب الثالث

الاتحـــادات

الفصل الأول

الاتحادات النوعيـة والإقليميـة

مادة (٦٥) : تنشئ الجمعيات والمؤسسات الأهليـــة فيمـــا بينهـــا اتحادات نوعية أو إقليمية تكون لها الشخصية الاعتبارية .

ويتكون الاتحاد النوعي من الجمعيات والمؤسسات الأهليـــة التـــي تباشر أو تمول نشاطا مشتركا في مجال معـــين ، ســـواء علـــى مســـتوى الجمهورية أو إحدى محافظاتها .

ويتكون الاتحاد الإقليمي من الجمعيات والمؤسسات الأهلية الواقعة في نطاق المحافظة أيا كان نشاطها .

ويكون الانضمام إلى الاتحاد النوعي أو إقليمي بطلب من الجمعيـــة أو المؤسسة الأهلية بعد موافقة مجلس الإدارة أو مجلس الأمناء ، بحسب الأحوال ، ولا يجوز للاتحاد رفض الطلب متى توافرت شروط الانضمام .

مـادة (٦٦) : لا يجوز إنشاء أكثر من اتحاد إقليمي على مســـتوى المحافظة الواحدة ، ويجوز إنشاء أكثر من اتحاد نوعي لذات النشاط فـــي نطاق المحافظة الواحدة بشرط ألا يقل عدد أعضاء كل اتحاد – عند التعـــدد – عن عشرة من الجمعيات والمؤسسات الأهلية .

مادة (٦٧) : تتكون جماعة المؤسسين من الجمعيات والمؤسسات الأهلية التي تطلب تكوين الاتحاد النوعي أو الإقليمي .

ويخضع الاتحاد في تأسيسه وحله لأحكام تأسيس وحل الجمعيات الواردة في هذا القانون ، وتضع جماعة المؤسسين نظاما أساسيا للاتحاد تتبع في شأنه الأحكام الخاصة بالنظام الأساسي للجمعيات ، وذلك بما لا يتعارض مع طبيعة الاتحاد .

مادة (٦٨) : يختص الاتحاد النوعي أو الإقليمي بما يأتي :

(أ) إعداد قاعدة للبيانات وتوفير المعلومات الكافية عن الجمعيات والمؤسسات الأهلية التي تعمل في مجال نشاطه ، بما في ذلك الدراسات والبحوث التي تعنيها ، و كذا المؤتمرات المحلية والدولية التي تتصل بنشاطها .

(ب) العمل على نشر دليل بقوائم الجمعيات المقيدة في المجال النوعي والإقليمي لتعريف المواطنين بها وحثهم على الإسهام والمشاركة في أنشطتها .

(ج) إجراء البحوث الاجتماعية اللازمة في مجال نشاط الاتحاد أو نطاقه الجغرافي والاشتراك في البحوث الاجتماعية العامة التي يتولاها الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية.

(د) تنسيق الجهود بين الجمعيات والمؤسسات الأهلية الأعضاء في الاتحاد ضمانا لتكاملها .

(د) تقييم الخدمات التي تؤديها للجمعيات والمؤسسات الأهلية على ضوء احتياجات المجتمع وإمكانيات تلك الجمعيات والمؤسسات الأهلية ومواردها المتاحة .

(و) تنظيم برامج الإعداد والتدريب الفني والإداري لموظفي الجمعيات والموسسات الاهلية وأعضائها .

(ز) دراسة مشاكل تمويل الجمعيات والمؤسسات الأهلية والعمل على حلها.

الفصل الثاني

الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية

مـادة (٦٩) : ينشأ اتحاد عام للجمعيات والمؤسسات الأهلية تكون له الشخصية الاعتبارية ويضم الاتحادات النوعية والإقليمية ، ويكون مقره مدينة القاهرة .

ويتولى إدارة الاتحاد العام مجلس إدارة يتكون من ثلاثين عضـوا يعين رئيس الجمهورية منهم رئيس الاتحاد وعشرة أعضاء من المهتمـين بالمسائل الاجتماعية ، وينتخب البـاقون مـن بـين أعضـاء الجمعيـات والمؤسسات الأهلية الخاضعة لأحكام هذا القانون ، وتكون مـدة المجلـس ثلاث سنوات .

ويضع مجلس الإدارة لائحة بالنظام الداخلي للاتحاد وكيفية إدارتـه وتنظيم العمل به ، ويصدر باللائحة قرار من وزير الشئون الاجتماعية .

ويختص الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية بما يأتي :

(أ) وضع تصور عام لدور الجمعيات والمؤسسات الأهلية في تنفيذ برامج التنمية .

(ب) إجراء الدراسات اللازمة لتوفير التمويل اللازم للجمعيات والمؤسسات الأهلية لتنمية مواردها ، والقيام بالاتصال بالجهات الداخلية والخارجية بما يساعد على توفير الإعانات والمساعدات ، وإبداء المشورة لها عن وسائل دعم قدراتها المالية .

(ج) تنظيم برامج الإعداد والتدريب الفني والإداري لموظفي الجمعيات والمؤسسات الأهلية وأعضائها بالتنسيق مع الاتحادات النوعية والإقليمية والجمعيات والمؤسسات الأهلية .

مادة (٧٠) : يكون للاتحاد العام مؤتمر عام يتكون من رؤساء مجالس إدارة الجمعيات والمؤسسات الأهلية والاتحادات النوعية والإقليمية ، ويكون لهم حق انتخاب أعضاء مجلس إدارة الاتحاد العام .

ويعقد المؤتمر العام للاتحاد العام سنويا ، ويجوز أن يدعي إلى حضوره الشخصيات المعنية بالمسائل الاجتماعية لدراسة المسائل التي تحال إليه من لجانه الفنية أو من الاتحادات النوعية والإقليمية أو من الجمعيات والمؤسسات الأهلية .

الباب الرابع

صندوق إعانة الجمعيات والمؤسسات الأهلية

مادة (٧١) : ينشأ بوزارة الشئون الاجتماعية صندوق لإعانة الجمعيات والمؤسسات الأهلية المنشأة وفق أحكام هذا القانون .

مادة (٧٢) : يكون للصندوق مجلس إدارة برئاسة وزير الشئون الاجتماعية وعضوية :

- خمسة من أعضاء الجمعيات والمؤسسات الأهلية التي تتوافر فيها الشروط المبينة في المادة (٧٣) من هذا القانون يختارهم مجلس إدارة الاتحاد العام على أن يمثل كل منهم نشاطا نوعيا مختلفا وأن يكون أحدهم ممثلا للجمعيات ذات النفع العام .
- ثلاثة من رؤساء الإدارات المركزية بوزارة الشئون الاجتماعية .
- أربعة من الشخصيات العامة المعنية بالمسائل الاجتماعية .

وتكون مدة مجلس إدارة الصندوق ثلاث سنوات ، ويجوز إعادة تعيين العضو مددا أخرى . ويصدر بتشكيل مجلس إدارة الصندوق ونظام العمل في المجلس قرار من وزير الشئون الاجتماعية كما تحدد اللائحة التنفيذية نظام العمل في الصندوق .

مادة (٧٣) : يختار مجلس إدارة الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية الأعضاء الخمسة في مجلس إدارة الصندوق من بين أعضاء الجمعيات والمؤسسات التي تتوافر فيها الشروط الآتية :

(أ) أن يكون قد تم إنشاؤها وفقا لأحكام هذا القانون .

(ب) أن تؤكد تقارير مراقب الحسابات وميزانيتها وحسابها الختامي عن الثلاث السنوات السابقة على الترشيح سلامة مركزها المالي .

(ج) ألا تكون قد ارتكبت أية مخالفة من المخالفات المنصوص عليها في هذا القانون خلال الخمس سنوات السابقة على تقدمها للترشيح .

مادة (٧٤) : مجلس إدارة الصندوق هو الجهة المهيمنة على شئونه وله على وجه الخصوص ما يلي :

(أ) اتخاذ ما يلزم لتنمية موارد الصندوق .

(ب) إجراء الدراسات اللازمة بشأن الأوضاع المالية للجمعيات وأولويات إعانتها .

(ج) جمع البيانات المالية الخاصة بالجمعيات وحدود التوسع في أنشطتها، وإصدار النشرات التي تمكن المتبرعين في الداخل والخارج من تحديد قدر إسهاماتهم وإعداد ونشر دليل سنوى ببيان الجمعيات والمؤسسات الأهلية والاتحادات النوعية والإقليمية التي ينتسبون اليها لتمكين المواطنين من الاسهام فيها والمشاركة في العمل الاجتماعي التطوعي.

(د) رسم السياسة العامة لاعانات الجمعيات والمؤسسات الأهلية .

(ه) وضع الضوابط الخاصة بتوزيع الاعانات .

(و) توزيع الاعانات على الجمعيات والمؤسسات الأهلية .

مادة (٧٥) : تتكون موارد الصندوق على الأخص مما يأتي :

(أ) المبالغ المدرجة بالموازنة العامة للدولة لاعانة الجمعيات والمؤسسات الأهلية المنشأة طبقا لأحكام هذا القانون .

(ب) الهبات والاعانات والتبرعات التي يتلقاها الصندوق

(ج) ما يؤول إليه من أموال الجمعيات والمؤسسات الأهلية التي يتم حلها

(د) الرسوم الإضافية المفروضة لصالح الاعمال الخيرية .

العقوبـــــــات

مادة (٧٦) : مع عدم الإخلال بأية عقوبة أشد منصوص عليها في قانون العقوبات أو في أي قانون آخر يعاقب على الجرائم الواردة في هـــذا الباب بالعقوبات التالية :

أولا يعاقب بالحبس مدة لا تزيد على سنة وبغرامة لا تزيد على عشرة آلاف جنيه أو بإحدى هاتين العقوبتين كل من :

أ- أنشأ جمعية يكون نشاطها سريا .

ب- باشر نشاطا من الأنشطة المنصوص عليها في البنود ١ ، ٢ ، ٣ من المادة (١١) من القانون .

ويحكم في هاتين الحالتين بحل الجمعية ، إذا تمت مباشرة النشـــاط باســم الجمعية .

ثانيا : يعاقب بالحبس مدة لا تزيد على ستة أشهر وبغرامة لا تزيد علـــى ألفي جنيه أو بإحدى هاتين العقوبتين كل من :

(أ) أنشا كيانا تحت أي مسمي يقوم بنشـــاط مـــن أنشـــطة الجمعيـــات أو المؤسسات الأهلية دون أن يتبع الأحكام المقررة في هذا القانون .

(ب) باشر نشاطا من أنشطة الجمعية أو المؤسسة الأهلية رغم صدور حكم أو قرار بوقف نشاطها أو بحلها .

(ج) تلقي بصفته رئيسا أو عضوا في جمعية أو مؤسسة أهلية سواء كانت هذه الصفة صحيحة ، أو مزعومة أموالا من الخارج أو أرسل للخارج شيئا منها أو قام بجمع التبرعات دون موافقة الجهة الإدارية .

(د) انفق أموالا للجمعية أو المؤسسة الأهلية أو للاتحادات في أغراض شخصية أو ضارب بها في عمليات مالية .

(ه) تصرف في مال من أموال الجمعية أو المؤسسة الأهلية التي حكم أو صدر قرار بحلها وتصفيتها ، أو أصدر قرارا بذلك دون أمر كتابي من المصفي .

وفي الحالات المشار اليها في البنود ج ، د ، هـ تقضي المحكمة كذلك بالزام المحكوم عليه بغرامة تعادل قدر ما تلقاه أو أرسله أو جمعه أو أنفقه أو ضارب به أو تصرف فيه من اموال ، بحسب الأحوال ، وتؤول حصيلة تلك الغرامة إلى صندوق إعانة الجمعيات والمؤسسات الأهلية .

ثالثا : يعاقب بالحبس مدة لا تزيد على ثلاثة أشهر وبغرامة لا تزيد على ألف جنيه أو بإحدى هاتين العقوبتين في أي من الحالات الآتية :

(أ) كل من باشر نشاطا من أنشطة الجمعية أو المؤسسة الأهلية قبل إتمام قيدها ، عدا أعمال التأسيس .

(ب) كل عضو من أعضاء مجلس إدارة الجمعية أو المؤسسة الأهلية أو من مديرها ساهم بفعله في انضمامها أو اشتراكها أو انتسابها إلى نـاد أو جمعية أو هيئة أو منظمة مقرها خارج جمهورية مصر العربية ، وذلك دون إخطار الجهة الإدارية أو رغم اعتراضها .

(ج) كل مصف قام بتوزيع أموال الجمعية أو المؤسسة الأهلية بالمخالفة لأحكام هذا القانون .

(د) كل عضو من أعضاء مجلس إدارة الجمعية ذات النفع العام ساهم بفعله في إدماج الجمعية في أخرى دون موافقة الجهة الإدارية .

قانون رقم ٣٩ لسنة ١٩٧٥

بشأن تأهيل المعوقين

قانون رقم ٣٩ لسنة ١٩٧٥

بشأن تأهيل المعوقين (*)

باسم الشعب

رئيس الجمهورية

قرر مجلس الشعب القانون الآتي نصه ، وقد أصدرناه :

مادة ١- تسري أحكام هذا القانون على المعوقين المتمتعين بجنسية جمهورية مصر العربية كما تسري على الأجانب المقيمين بها بشرط معاملة الدول التي ينتسبون اليها بالمثل للمصريين ، ومع ذلك يعامل الفلسطينيون العرب معاملة من يتمتع بالجنسية المصرية مع احتفاظهم بجنسيتهم الفلسطينية.

مادة ٢- يقصد في تطبيق أحكام هذا القانون بكلمة المعوق ، كل شخص أصبح غير قادر على الاعتماد على نفسه في مزاولة عمل أو القيام بعمل آخر والاستقرار فيه ونقصت قدرته على ذلك نتيجة لقصور عضوي أو عقلي أو حسي أو نتيجة عجز خلقي منذ الولادة .

ويقصد بتأهيل المعوقين تقديم الخدمات الاجتماعية والنفسية والطبية والتعليمية والمهنية التي يلزم توفيرها للمعوق وأسرته لتمكينه من التغلب على الآثار التي تخلفت عن عجزه .

مادة ٣- لكل معوق حق التأهيل ، وتؤدي الدولة خدمات التأهيل دون مقابل في حدود المبالغ المدرجة ل هذا الغرض في الموازنة العامة

(*) الجريدة الرسمية في ٣ يوليو سنة ١٩٧٥ – العدد ٢٧

للدولة ، ويجوز أن تؤدي هذه الخدمات بمقابل في الحالات وفي الحدود التي يصدر بها قرار من وزير الشئون الاجتماعية .

مادة ٤- يشكل مجلس أعلي لتأهيل المعوقين على النحو التالي :

رئيسا:

١- وزير الشئون الاجتماعية

أعضاء:

٢- أمين الخدمات باللجنة المركزية للاتحاد الاشتراكي العربي
٣- وكيل وزارة الشئون الاجتماعية
٤- وكيل وزارة الصحة
٥- وكيل وزارة القوى العاملة
٦- وكيل وزارة الصناعة
٧- وكيل وزارة المالية
٨- وكيل وزارة التربية والتعليم
٩- وكيل وزارة التعليم العالي
١٠-وكيل وزارة التأمينات
١١- وكيل الوزارة لشئون الأزهر
١٢-مدير الخدمات الطبية بالقوات المسلحة
١٣-ستة من المهتمين بشئون المعوقين وتأهيلهم ، يختارهم ويحدد مكافآتهم وزير الشئون الاجتماعية لمدة سنتين قابلة للتجديد
١٤-مدير عام الإدارة العامة للتأهيل الاجتماعي للمعوقين بوزارة الشئون الاجتماعية ويكون مقررا للمجلس

ويختص المجلس بدراسة وإعداد السياسة العامة لرعاية فئات المعوقين بجمهورية مصر العربية وتخطيط وتنسيق البرامج الخاصة

برعايتهم وتأهيلهم وتشغيلهم والنهوض بمستواهم والاستفادة من الخبرات الدولية والمحلية والتخطيط للمشروعات التأهيلية لفئات المعوقين .

ويكون للمجلس نظام داخلي يصدر بقـــرار مـــن وزيـــر الشـــئون الاجتماعية ، ويجب أن يتضمن هذا النظام الأحكام المتعلقة بكيفية إدارتـــه وتنظيم أعماله ومواعيد اجتماعاته والأغلبية اللازمة لنفاذ قراراته.

مادة ٥- تنشئ وزارة الشئون الاجتماعية المعاهـــد والمؤسســـات والهيئات اللازمة لتوفير خدمات التأهيل للمعوقين .

ولا يجوز إنشاء معاهد أو مؤسسات أو هيئات التأهيل إلا بترخيص من وزارة الشئون الاجتماعية وفقا للشروط والأوضاع التي يصدر بها قرار من الوزير ، وعلى الجهات القائمة في تاريخ العمل بهذا القانون الحصـــول على الترخيص المشار إليه خلال ستة شهور مـــن تـــاريخ صـــدور قـــرار الوزير.

ويستثني من ذلك هيئات التأهيل التابعة للقوات المسلحة

مادة ٦- يجوز لوزارة الشئون الاجتماعية إلحاق أصحاب المعاشات أو المساعدات وأفراد أسرهم المستفيدين من أحكـــام القـــانون رقـــم ١٣٣ لسنة ١٩٦٤ في شأن الضمان الاجتماعي ، الصالحين للتأهيل بأحد المعاهد أو المؤسسات المنصوص عليها في المادة (٥) أو إلحاقهم بعمـــل يناســـب حالتهم ، ويجب عليهم في هذه الحالة الالتحاق بالمعهـــد أو المؤسســـة أو العمل الذي حددته لهم الوزارة خلال ثلاثين يوما على الأكثر مـــن تـــاريخ الإخطار بذلك بكتاب موصي عليه بعلم الوصول ، فإذا لم يتم الالتحاق فـــي الميعاد المذكور بغير عذر مقبول سقط حـــق المتخلـــف فـــى المعـــاش أو

المساعدة أو نصيبه في أي منهما حسب الأحوال ، ولا يجوز أن يحل أحـد محل من سقط حقه في ذلك.

مادة ٧- تسلم الجهات المشار اليها في المادة (٥) شـهادة لكـل معوق تم تأهيله بها .

ويجب أن يبين بالشهادة المهنة أو المهن التي يسـتطيع صـاحبها أداءها بالإضافة إلى البيانات الأخرى التي يصدر بتحديدها قرار من وزيـر الشئون الاجتماعية ، وتسلم هذه الشهادة للمعوق الـذي تثبـت صـلاحيته للقيام بعمل مناسب دون تأهيل بناء على طلبه .

وتصدر هذه الشهادات دون مقابل أو أية رسوم من أي نوع كان.

مادة ٨- يقيد اسم كل معوق تسلم شهادة التأهيل في مكتب القـوى العاملة الذي يقع في دائرته محل إقامته ، بناء على طلبه ، وتقيد مكاتـب القوى العاملة هذه الأسماء في سجل خاص وتسلم الطالب شهادة بحصـول القيد بدون مقابل أو أية رسوم من أي نوع كان ، وتلتزم مكاتـب القـوى العاملة بمعاونة المعوقين المقيدين لـديها ، فـي الالتحـاق بالوظـائف أو الأعمال التي تتفق مع أعمارهم وكفايتهم والمهن التي تناسـبهم ، ويـتم ترحيلهم مع أسرهم على نفقة الدولة من مكان إقامتهم إلى الجهـات التـي يلحقون بالعمل بها.

وعلى مديريات القوى العاملة إخطار مديرية الشـئون الاجتماعيـة الواقعة في دائرتها ببيان شهري عن المعوقين الذين تم تشغيلهم .

مادة ٩- [1] **على أصحاب الأعمال الذين يستخدمون خمسين عاملا فأكثر وتسري عليهم أحكام القانون رقم ١٣٧ لسنة ١٩٨١ بإصدار قانون العمل سواء كانوا يشتغلون في مكان واحد أو بلد واحد أو في أمكنة أو بلاد متفرقة ، استخدام المعوقين الذين ترشحهم مكاتب القوى العاملة من واقع سجل قيد المعوقين بها وذلك بنسبة خمسة في المائة من مجموعة عدد العمال في الوحدة التي يرشحون لها .**

وتسري هذه النسبة على كل فرع على حدة من الفروع التابعة للمركز الرئيسي لصاحب العمل .

ومع ذلك يجوز لأصحاب الأعمال المشار إليهم شغل هذه النسبة باستخدام المعوقين عن غير طريق الترشيح من مكاتب القوى العاملة بشرط حصول القيد المنصوص عليه في المادة السابقة .

ويجب في جميع الأحوال على كل من يستخدم معوقا إخطار مكتب القوى العاملة المختص وذلك بكتاب موصى عليه بعلم الوصول خلال عشرة أيام من تاريخ استلام المعوق للعمل .

مادة ١٠- [2] **تخصص للمعوقين الحاصلين على شهادات التأهيل نسبة خمسة في المائة من مجموع عدد العاملين بكل وحدة من وحدات الجهاز الإداري للدولة والهيئات العامة والقطاع العام ، كما تقوم هذه الوحدات باستيفاء النسبة المشار إليها باستخدام المعوقين المقيمين بدائرة عمل كل وحدة والمسجلين بمكاتب القوى العاملة المختصة على أن يتم**

---

[1] المادة التاسعة مستبدلة بالقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٨٢ – الجريدة الرسمية العدد رقم ٢٥ (مكرر) في ١٩٨٢/٦/٢٦ .

[2] المادة العاشرة مستبدلة ب القانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٨٣ المشار إليه .

استكمال النسبة المقررة بالقانون خلال سنتين من تاريخ صدور هذا التعديل.

ويجوز لأي من هذه الجهات استخدام المعوقين المقيدين في مكاتب القوى العاملة مباشرة دون ترشيح منها ، وتحتسب هذه التعيينات من النسبة المنصوص عليها في الفقرة السابقة ، ويجب في جميع الأحوال إخطار مكتب القوى العاملة المختص بذلك بكتاب موصى عليه بعلم الوصول خلال عشرة أيام من تاريخ استلام المعوق للعمل .

مادة ١١- لوزير الشئون الاجتماعية بعد الاتفاق مع الوزير المختص إصدار قرار بتخصيص وظائف وأعمال معينة من الوظائف والأعمال الخالية في الجهاز الإداري للدولة والهيئات العامة والمؤسسات العامة والوحدات الاقتصادية التابعة لها ، للمعوقين الحاصلين على شهادات التأهيل وذلك في حدود النسبة المشار إليها بالمادة السابقة .

مادة ١٢- يعتبر المعوق لائقا صحيا بالنسبة إلى حالة العجز الواردة بشهادة التأهيل المنصوص عليها في هذا القانون وذلك استثناء من القواعد المنظمة لأحكام اللياقة الصحية .

مادة ١٣- للمعوق المؤهل من المصابين بسبب العمليات الحربية أو الغارات الجوية أو أثناء وبسبب تأدية الخدمة العسكرية والوطنية أولوية التعيين في الوظائف أو الأعمال مع مراعاة النسبة المنصوص عليها في المادتين (٩) و (١٠) .

ويعفي المعوقون المرشحون للتعيين من شرط اجتياز الامتحان المقرر لشغل الوظيفة ، ولمن يتم تعيينه منهم حق الجمع بين المرتب الذي

يعين به وبين المعاش الذي يتقاضاه بحيث لا يجاوز مجموعهمـا خمسـة وعشرين جنيها شهريا .

مادة ١٤- يكون التعيين في الوظائف التي تخصص للمعوقين طبقا لأحكام هذا القانون ، من غيرهم فـي الجهـاز الإداري للدولـة والهيئـات والمؤسسات والوحدات الاقتصادية التابعة لها باطلا ولا أثر له إذا تم ذلـك دون موافقة مسبقة من وزير الشئون الاجتماعية .

ولا يجوز حرمان المعوقين الذين يتم تشغيلهم طبقـا لأحكـام هـذا القانون من أية مزايا أو حقوق مقررة للعاملين الآخرين في الجهات التـي يعملون بها وعلى مديريات القـوى العاملـة إخطـار مـديريات الشـئون الاجتماعية المختصة ببيان شهري عن المعوقين الذين تـم تشـغيلهم فـي الجهات المشار اليها وذلك طبقا للأوضاع التـي يحـددها وزيـر الشـئون الاجتماعية .

مادة ١٥- [٣] على وحدات القطاع الخاص والجهاز الإداري للدولة والقطاع العام التي تسري عليها أحكام هذا القانون امساك سجل خاص لقيد المعوقين الحاصلين على شهادات التأهيل الذين التحقوا بالعمل لديهم ويجب أن يشتمل هذا السجل على البيانات الواردة في شهادة التأهيـل وعلـيهم تقديم هذا السجل إلى مفتش مكتب القوى العاملة الذي يقـع فـي دائرتـه نشاطهم كلما طلب ذلك وعليهم اخطار هذا المكتب ببيـان يتضـمن عـدد العاملين الإجمالي وعدد الوظائف التي يشغلها المعوقـون المشـار إلـيهم والأجر الذي يتقاضاه كل منهم ويكون السجل والإخطـار بالبيـان طبقـا للنماذج الموحدة التي يصدر بها قرار من وزير القوى العاملة .

---

[٣] المادة ١٥ مستبدله بالقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٨٢ المشار اليه

ويحدد وزير القوى العاملة بقرار منه مواعيد الإخطار بالبيان .

وعلي مديريات القوى العاملة كل في دائرة اختصاصه إخطار مديريات الشئون الاجتماعية المختصة كل ستة أشهر ببيان إجمالي عن عدد الوظائف التي يشغلها المعوقون والأجر الذي يتقاضاه كل منهم وذلك طبقا للأوضاع التي يحددها وزير الشئون الاجتماعية .

مادة ١٦ – [٤] يعاقب كل من يخالف أحكام المادة التاسعة من هذا القانون بغرامة لا تجاوز مائة جنيه والحبس مدة لا تجاوز شهرا أو بإحدى هاتين العقوبتين ، كما يعاقب بنفس العقوبة المسئولون بوحدات الجهاز الإداري للدولة والقطاع العام الذين يخالفون أحكام المادة العاشرة من هذا القانون ويعتبر مسئولا في هذا الشأن كل من يملك سلطة التعيين .

كما يجوز الحكم بإلزام صاحب العمل بأن يدفع شهريا للمعوق المؤهل الذي رشح له وامتنع عن استخدامه مبلغا يساوى الأجر أو المرتب المقرر أو التقديري للعمل أو الوظيفة التي رشح لها وذلك اعتبارا من تاريخ إثبات المخالفة – ولا يجوز الحكم بالزام صاحب العمل بهذا المبلغ لمدة لا تزيد على سنة ويزول هذا الإلزام إذا قام بتعيين المعوق لديه – أو التحق المعوق فعلا بعمل آخر وذلك من تاريخ تعيين أو التحاق المعوق بالعمل ويجب على صاحب العمل تنفيذ الحكم بإلزامه بأداء المبلغ المذكور خلال عشرة أيام من تاريخ صدوره والاستمرار في هذا الأداء شهريا في الميعاد المحدد بالحكم .

وفي حالة امتناع صاحب العمل عن أداء الأجر أو المرتب المشار إليه إلى المعوق في الميعاد المقرر يجوز تحصيله بناء على طلب العامل

---

[٤] المادة ١٦ مستبدلة بالقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٨٢ المشار إليه

بطريق الحجز الإداري وأدائه إليه دون أي مقابل أو أية رسوم من أي نوع كانت ، ولا يستفيد المعوق إلا من أول حكم لصالحه وفي حالة تعدد الأحكام بإلزام أصحاب الأعمال بالدفع عند تعـددهم تـؤول إلـى وزارة الشـئون الاجتماعية المبالغ المحكوم بها في الأحكام الأخرى وتخصص هذه المبالغ للصرف منها في الأوجه وبالشروط وطبقا للأوضاع المنصوص عليها فـي المادة التالية .

وتتعدد العقوبة بتعدد الذين وقعت في شأنهم الجريمة ، كما تتعـدد العقوبة بتعدد الامتناع عن تشغيل المعوق الواحد تطبيقا لحكم المادتين (٩ ، ١٠) وذلك عن كل سنة يحصل فيها الامتناع بالنسبة له.

ويعاقب كل من يخالف أحكام المادة (١٥) بالحبس مدة لا تزيد على شهر وبغرامة لا تجاوز مائة جنيه أو بإحدى هاتين العقوبتين .

وتقام الدعوى في جميع الأحوال على صاحب العمـل أو وكيلـه أو المدير المسئول ولا يجوز الحكم بوقف التنفيذ في العقوبات المالية.

ولا يستفيد المعوق إلا من أول حكم يصدر لصالحه وفي حالة تعدد الأحكام بإلزام أصحاب الأعمال بالدفع عند تعددهم تؤول إلى وزارة الشئون الاجتماعية المبالغ المحكوم بها في الأحكام الأخرى وتخصص هذه المبـالغ للصرف في الأوجه وبالشروط وطبقا للأوضاع المنصوص عليها في المادة التالية .

وتتعدد العقوبة بتعدد الذين وقعت في شأنهم الجريمة ، كما تتعـدد العقوبة بتعدد الامتناع عن تشغيل المعوق الواحد تطبيقا لحكم المـادة (٩) وذلك عن كل سنة يحصل فيها الامتناع بالنسبة له .

ويعاقب كل من يخالف أحكام المادة (١٥) بالحبس مدة لا تزيد عن أسبوعين وبغرامة لا تجاوز عشرين جنيها أو بإحدى هاتين العقوبتين .

وتقام الدعوى في جميع الأحوال على صاحب العمل أو وكيلــه أو المدير المسئول ولا يجوز الحكم بوقف التنفيذ في العقوبات المالية.

مادة ١٧- تخصص الغرامات المحكوم بها طبقـا لأحكــام المــادة السابقة للصرف منها في تمويل خدمات التأهيل المهنــي للمعــوقين طبقــا للشروط والأوضاع التي يصدر بها قرار من وزير الشئون الاجتماعية.

مادة ١٨- تلغي أحكام الفصل الرابع من الباب الأول مـــن قـــانون العمل الصادر بالقانون رقم ٩١ لسنة ١٩٥٩ كما يلغي من هــذا القــانون ومن القانون رقم ٦٣ لسنة ١٩٦٤ بإصدار قانون التأمينـــات الاجتماعيــة ومن القانون رقم ٧٥ لسنة ١٩٦٤ في شأن التأمين الصحي ومن القانون رقم ١٣٣ لسنة ١٩٦٤ في شأن الضمان الاجتمــاعي الأحكــام المتعلقــة بتأهيل المعوقين و كذلك كل نص يخالف أحكام هذا القانون .

مادة ١٩- تنقل الاعتمادات المخصصة للتأهيل بكـــل مـــن هيئـــة التأمينات الاجتماعية ووزارة القوى العاملة وهيئة التأمين الصـــحي إلـــى وزارة الشئون الاجتماعية .

كما يراعي قيمة ما يقدر صرفه بمعرفة الهيئتـــين ســـالفة الـــذكر سنويا في تحديد الاعتمادات التي تدرج بموازنة الشئون الاجتماعية للصرف منها على تنفيذ أحكام هذا القانون .

مادة ٢٠- يصدر وزير الشئون الاجتماعية اللائحة التنفيذية لهـــذا القانون .

مادة ٢١- ينشر هذا القانون في الجريدة الرسمية ، ويعمل به من تاريخ نشره .

يبصم هذا القانون بخاتم الدولة ، وينفذ كقانون من قوانينها .

صدر برئاسة الجمهورية في ١٤ جمادى الآخر سـنة ١٣٩٥ (٢٤ يونيـه سنة ١٩٧٥).

الباب الثانى

إدارة المؤسسات
فى
الخدمة الاجتماعية



يتضمن الباب الثاني الموضوعات التاليـــة :

الفصل الثامن : مفهوم الإدارة وماهيتها

الفصل التاسع : مدخل العلاقات الإنسانية فى الإدارة.

الفصل العاشر : التنظيم الإداري

الفصل الحادى عشر : التخطيط كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة

الفصل الثانى عشر: عملية صنع واتخاذ القرار كأحد العمليات الإدارية

الفصل الثالث عشر : نظم المعلومات الإدارية.

الفصل الرابع عشر : الجودة الشاملة مع التطبيق على الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمؤسسات الاجتماعية .

الفصل الخامس عشر :المشكلات الإدارية بالمؤسسات الاجتماعية وكيفية التعامل معها.



مقدمه :

نشأت الإدارة فى الخدمة الاجتماعية كطريقة من الطرق المعاونة وذلك خلال فترة الحرب العالمية الثانية. حيث عرفت بأنها الطريقة التى يدير بها الأخصائيون الاجتماعيون مؤسسات الخدمة الاجتماعية حيث أنه فى الفترة من عام ١٩٣٠ إلى ما قبل الحرب العالمية الثانية كانت الخدمة الاجتماعية قد أرست قواعدها كمهنة وأصبح لها طرقها وأساليبها فى التعامل مع الأفراد واستطاع الاخصائيون الاجتماعيون مساعدة الجماهير خلال فترة الكساد فى ذلك الوقت. الأمر الذى جعل الحكومة تشجع برامج الرعاية الاجتماعية وتدعمها . وساعد على ذلك زيادة اهتمام الاخصائيين الاجتماعيين بالسياسة الاجتماعية والتخطيط الاجتماعى المبنى على نتائج البحوث العلمية، وبرزت الحاجة إلى تنسيق جهود تلك المؤسسات لتلافى التكرار والازدواج فى الخدمات وتوصيلها إلى المحتاجين بأفضل الطرق مما دفع الاخصائيين الاجتماعيين إلى استخدام الأسلوب العلمى فى إدارة المؤسسات حتى يستطيعوا توصيل الخدمات لإشباع احتياجات المواطنين فى أقصر وقت وبأقل تكلفة وبالطريقة التى تحفظ على المواطنين كرامتهم وإنسانيتهم. ومن ثم بدأ استخدام الأسلوب العلمى فى إدارة المؤسسات الاجتماعية. وكانت عمليات الإدارة فى الخدمة الاجتماعية تتضمن العمليات الآتية :

١ - عمليات وضع السياسة .

٢ - عمليات التنفيذ .

٣ - عمليات التقويم .

وأصبح للإدارة فى الخدمة الاجتماعيـة ثـلاث وظـائف رئيسـية بالإضافة إلى العمليات السابقة وهى :

١ - وظيفة التنظيم التوجيهى .

٢ - وظيفة التنظيم الإدارى .

٣ - وظيفة إشرافية .

وفى ضوء وظائف الإدارة فى الخدمة الاجتماعية وعملياتها اتفقت أغلبية الآراء على أن تمارس الإدارة فى المؤسسات الاجتماعية كما يلى :

١. تقوم بالعمل فى المؤسسات الاجتماعيـة جماعـات عمـل تعمـل متضامنة كى تنجز واجباتها وتحل المشـكلات وتتخـذ القـرارات وتصدر التوصيات وتعمل بناء علـى أنظمـة المؤسسـة وتضـع السياسة وتحدد الوسائل وتضع البرامج الخدمية .

٢. وضع اخصائيين اجتماعيين أو متطوعين يقومون بعمليـة القيـادة لتلك الجماعات لتساهم فى نجاح جماعات العمل فى القيام بأعمالها .

٣. أن تكون القيادة جماعية تقوم على الاسـتفادة مـن المتطـوعين والمهنيين.

٤. توجد فى بعض المؤسسات جماعات عمل عديدة وفرق قيادية لأداء أعمال مثل وضع الميزانية : التخطـيط لبـرامج جديـدة لخدمـة المجتمع،تدريب وتعيين الموظفين .

٥. وجود تنظيم رسمى يحدد اختصاصات كل جماعة ويسهل الاتصـال بينها لتعمل كوحدة واحدة .

٦. تقوم كل جماعة باتخاذ القرارات فيما يختص بعمالها. وتنفيذ تلك القرارات ومتابعتها وكتابة التقارير عنها وترفعها للجهات المسئولية.

وسوف نتناول فى هذا الباب مفهوم الإدارة ثم بعض الوظائف الأساسية التى تقوم بها مثل التنظيم الإدارى والتخطيط وعمليات صنع القرار ثم ننتقل للحديث عن أحدث المداخل استخداماً فى إدارة المؤسسات وهو مدخل العلاقات الإنسانية والجودة الشاملة .

وفى نهاية الباب نتطرق لبعض المشكلات الإدارية التى أفرزتها الدراسات الميدانية مع طرح سبل مواجهتها للوصول بالمؤسسات التى تمارس فيها مهنة الخدمة الاجتماعية إلى الصورة المثالية .

الفصل الثامن

مفهوم الإدارة وما هيتها

مقدمـه :

سوف نتناول فى هذا الفصل مفهوم الإدارة بصفة عامة والإدارة فى الخدمة الاجتماعية على وجه الخصوص وكذلك خصائص الإدارة وأهميتها والمهارات الإدارية بصفة عامة .

أولاً : مفاهيم الإدارة :

الإدارة فى الخدمة الاجتماعية :

يعرف معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعيــة : (درويــش:١٩٩٨) الإدارة بأنها عصب نجاح أى برنامج أو مشروع أو خدمة .

والإدارة بمفهومها العريض تقوم على عمليات التنسيق والتخطــيط والتقييم والمتابعة ... الخ ولما كانت الخدمة الاجتماعية تزاول من خــلال مجموعة مؤسسات وهيئات تقــدم العديــد مــن البــرامج والمشــروعات والخدمات، فإن عناصر التنسيق والتنظيم والرقابة والتخطيط ... الخ تصبح ضرورة لنجاحها .

والمقصود بكلمة الإدارة بصفة عامة هو علم الإدارة وترجمة الكلمة Administration ومعناها يشتمل على عمليات متعددة تساهم فى تحقيق الهدف. ومعناها توجيه النشاط لتحقيق الهدف ويقوم بها مجموعــة مــن الأفراد. والإدارة تختلف عن التوجيه Directing والتى يقصد بها التوجيه والإشراف وهى جزء من وظائف الإدارة (متولى : ٢٠٠٤) ويمكن النظر إلى الإدارة باعتبارها جهداً أو نشاط إنسانى ذو طبيعــة ذهنيــة Mental يقوم على التفكير Thin King وبمقدار جودة ذلك التفكير يكون مســتوى الإدارة " .

والتفكير وظيفة يختص بها الإنسان وتتحدد جودته بتفاعل مجموعة من العوامل البدنية والنفسية والبيئية والشخصية والتى تختلف من فرد لآخر، ومن ثم يظهر الدور المتميز للمديرين، وبمقدار الحرص على توفر تلك القدرات الذهنية المرغوبة عند اختيار المديرين بمقدار ما يكون نجاح المؤسسات (متولى:٢٠٠٤) .

الإدارة كنشاط ذات طبيعة غير ملموسة intangible يستدل عليها بما يتحقق من نجاح. كما يمكن أن يستدل على الإدارة الجيدة بغيابها حيث تظهر المشاكل وتنخفض الروح المعنوية وتزيد الخلافات، وتغيب الأهداف وغالباً ما تظهر آثار الإدارة السيئة بسرعة ويمكن ملاحظتها بسهولة .

ويعرفها (بيفنز : ١٩٨٢) بأنها " العمل على تنسيق الجهود الفردية والجماعية والمجتمعية لتنفيذ السياسة العامة ".

ويعرفها هارلف تريكر (Harleigh : ١٩٦١) " الإدارة عملية ابتكارية تتضمن التفكير والتخطيط والأعمال وكل ما يرتبط بالمنظمة ككل".

ويعرفها إسماعيل شرف بأنها " عملية توجيه النشاط التنفيذى بالطريقة التى توصلنا إلى تحقيق الهدف المنشود منه بأعلى مستوى ممكن من الاتفاق وبأقل تكلفة وبأسرع وقت ممكن " .

أما مكتب الأمم المتحدة للإدارة العامة فيعرفها بأنها " تلك العمليات التى تستهدف تنظيم وإدارة الأنشطة التنفيذية للحكومات القومية على المستوى المحلى والقومى فى جميع المجالات للارتقاء بالمجتمع " .

ويمكن النظر للإدارة كمهارة فردية وكوظيفة على المستوى الاجتماعى. فهى كمهارة فردية تلزم الفرد لتسيير دفة أموره الخاصة وبلوغ ما يسعى إليه من أهداف لنفسه ولأسرته .

أما الإدارة كوظيفة اجتماعية فهى لازمة عند مستوى الجماعة مهما كان حجمها وذلك لان للجماعة أهدافها ومن الضرورى لأى جماعة الأخذ بأساليب الإدارة توفيرا للجهد والمال والوقت لتحقيق أهدافها المنشودة.

وتظهر أهمية الإدارة بدرجة كبيرة كلما زاد عدد أفراد الجماعة. وأكدت دراسة قام بها فريق من الخبراء بمعهد ماسوشيتوس للتكنولوجيا بالولايات المتحدة الأمريكية على أهمية تحديث أساليب الإدارة بما يتناسب مع طبيعة التحديات العالمية الجديدة وفى مقدمتها المنافسة (متولى ٢٠٠٤)

.

وبالنسبة للدول النامية فلن تستطيع ان تحقق المستويات التنموية المرغوبة إلا إذا أخذت بأساليب الإدارة الحديثة لاستغلال ماهو متاح لها من موارد ، وتحدى الندرة فى مواردها الطبيعية وتعظيم العائد منها وبالتالى تحقيق أهداف التنمية لصالح شعوبها.

وقد أشارت الدراسة الأمريكية السابقة إلى بعض الأساليب الإدارية الحديثة فيما يلى (متولى : ٢٠٠٤):

- المشاركة فى الإدارة **Participate Management**
- تأكيد الجودة **Quality assurance**
- برامج خدمة العملاء **Customer Service Programs**
- استخدام التطبيقات التكنولوجيا الحديثة
New Technology Implementations
- اتخاذ القرارات من المنظور الأخلاقي
Making Ethical Decision.

- **وجود أنماط فعالة لقيادة العاملين Leading employees**
- وإذا ما تسألنا هل الإدارة علم أم فن ؟

الإجابة هى أن الإدارة علم وفن فى ذات الوقت . فهى فن Art لأنها تعتمد على التفكير والإبداع واستخدام القدرات الذهنية فى تناول المواقف الإدارية المختلفة فللإدارة أساليبها المتعددة وهى تحتاج لمهارات معينة تمكن المدير من اتخاذ القرار المناسب الرشيد فى الموقف المناسب وفى أسرع وقت ممكن.

وهى علم لأنها تعتمد على أسس علمية واضحة ومقومات فكرية معينة ونظريات إدارية محددة وقوانين ثابته تقوم على استخدام المنهج العلمى وإجراء الدراسات والبحوث لاثراء الجانب النظرى والتعرف على كل ماهو جديد فى الإدارة . حتى تستطيع الإدارة أن تواجه التحديات العالمية.

ويضيف (رشاد: ١٩٩٨) أن الإدارة مهنة فهى تمارس بواسطة من يقومون بالعمل الإداري . فهى مهنة لأنها تعتمد على (المهارة + الاستعداد + الخبرة) .

وقد أكدت تجارب الإدارة الناجحة فى العقود الأخيرة أن النجاح فى الإدارة يتطلب مزيجا من المهارات والاستعداد الشخصى ، وبالتالى يفضل أن يتسلح من تتوفر فيه المهارات الفردية بالأساس العلمى فى مجال الإدارة للإلمام بالمبادئ والمفاهيم والأساليب العلمية التى يمكن الاعتماد عليها فى اتخاذ القرارات وعند مزاولة وظائف الإدارة . وهذا يؤكد على حقيقة تميز الإدارة عن سائر الأنشطة أو الاعمال بأنها علم وفن (متولى : ٢٠٠٤).

ثانيا خصائص الإدارة:

يمكن تحديد خصائص الإدارة فيما يلى : (سعد الفاروق : ١٩٩٥):

١ – إن الإدارة ترتبط بالمنظمات سواء كانت حكومية أو أهلية.

٢ – تتضمن الإدارة مجموعة من العمليات أى الوظائف تشمل:

التخطيط Planning

التنظيم Organization

التوظيف Staffing

التوجية والإشراف Directing

التنسيق Co-ordination

التسجيل Recording

التمويل Budgeting وقد حدد لوثرجوليك Luther Gulick تلك الوظائف.

٣– أساس الإدارة اتخاذ القرارات.

٤– تركز الإدارة على توجية سلوك الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة.

٥– تعتبر الإدارة ناجحة إذا حققت أهدافها فى أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة وعلى أعلى مستوى من الأداء والاتقان.

٦– الإدارة تأخذ نفس تسمية الأعمال المطلوب إدارتها فهناك إدارة المنشآت الصناعية والتجارية ، الإدارة فى الخدمة الاجتماعية ، الإدارة العامة ، ..الخ.

٧- الإدارة عملية اجتماعية تتضمن تفاعلا بين الناس داخل المنظمة وخارجها. أى إنها لايمكن أن تتم بمعزل عن البيئة المحيطة . كما أنها تتأثر بالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية فى المجتمع.

ثالثا: أهمية الإدارة فى المجتمع المعاصر:

تتمثل أهمية الإدارة كما حدده (متولى ٢٠٠٤) فيما يلى:-

١- يعتمد نجاح المشروعات فى تحقيق أهدافها على وجود إدارة فعالة قادرة على استغلال ما هو متاح للمشروع من موارد وتعظيم العائد منها.

٢- تساعد الإدارة الرشيدة على تعظيم العائد من الجهد الإنسانى أو بمعنى آخر بلوغ الأهداف بأقل جهد بشرى من خلال استخدام أحدث الآلات والمعدات وأنسب بيئة عمل واستخدام الأساليب الإنسانية فى العمل.

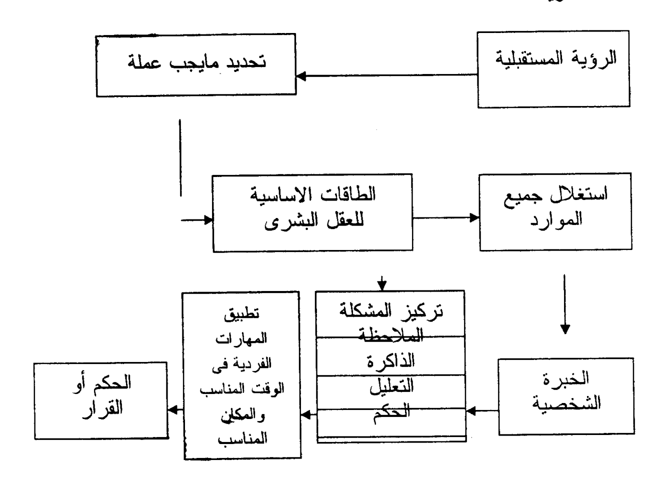
٣- تعتبر الإدارة هى المسئولة من إحداث التغيير فى جميع المجالات الفنية والاقتصادية والاجتماعية Economic and Social change Agent.

٤- المساعدة فى حل المشاكل الحالية والتغلب على العقبات المستقبلية وصولا إلى تحقيق الاهداف التى تحقق الاستمرارية على المدى الزمنى الطويل.

٥- الإدارة هى المسئولة عن حل المشكلات . ويمكن النظر إلى المدير بإعتباره متخذ قرارات . واتخاذ القرار يعنى الاختيار ممن بين البدائل ، والاختيار من بين البدائل يرتبط دائما بوجود مشكلة.

وترتبط الإدارة دائما بوجود عقبات ومعوقات أو بمعنى آخر بمشكلات تعترض طريق بلوغ الأهداف.

والشكل التالى يوضح كيف يمكن للمدير ان يواجة اى مشكلة ادارية:



طبقا لهذا الشكل ينطلق المدير دائما عند مواجهته للمشاكل من رؤيته للمستقبل وخبرته وخلفيته الفكرية .. وقدرة المدير على التركيز تساعده على اكتشاف المشاكل أو العقبات كما أن الملاحظة تلعب دورا فى التعرف على العوامل والأسباب وتحديد أوجه الشبة والاختلاف مع المواقف الأخرى.

كما أن الذاكرة تساعد على استرجاع الحلول المناسبة والتى طبقها المدير فى مواقف مشابهة سابقا . واسترجاع المعلومات والمعارف السابقة تساعده على تحليل المشكلة وتقييم البدائل المتاحة للحل ، ومن ثم التوصل إلى الحل أو البديل المناسب أى اتخاذ القرار اللازم.

ولذلك فإن الإدارة كمهنة تحتاج إلى كفاءات إدارية مؤهلة تتحمل مسئولية قيادة العمل الإداري . ولابد أن تتوافر لديهم العديد من المهارات الضرورية لاداء عملهم بكفاءة عالية وهذا ماسنوضحة فى النقطة التالية:

رابعا: المهارات الادارية:

يمكن النظر إلى أى جهد يقوم به الانسان بصفة عامة إلى أنه يندرج تحت نوع من هذه الانو ع الثلاثة:

١ – عمل يعتمد فيه على قواه الجسمانية (عمل عضلى).

٢ – عمل يعتمد فيه الفرد على قواه الذهنية (عمل ذهنى).

٣ – عمل يعتمد فيه على مزيج من قواه الذهنية والعضلية.

وكلما زاد اعتماد الفرد فى عمل على قدراته الذهنية أعتبر العمل رئيسيا لانه يوظف قدراته الفكرية ، والإدارة ماهى إلا جهد ذهنى راق يرتبط بأهداف معينة ويعتمد على جهد الآخرين (العنصر البشرى) لتحقيق هذه الأهداف ونظرا لأن الإدارة عمل ذهنى فيجب أن يمتد تفكير المدير ليشمل الاجابة على الأسئلة الآتية:

١ – ماذا نريد أن افعل لتحقيق الأهداف؟

٢ – ماهو الاسلوب المناسب لتحديد السياسات؟

٣ – ماهى الامكانيات المطلوبة فى ضوء الأسلوب الذى تم اختياره؟

٤- ماهو الوقت المناسب للبدء والانتهاء من العمل لبلوغ الأهداف المحددة؟

٥- كيف يمكن التعامل مع العنصر البشرى المشترك فى التنفيذ؟

٦- ماهى طبيعة العلاقات التى يجب أن تسود بين هؤلاء الافراد؟

٧- كيف يمكن التعامل مع المرؤوسين خلال العمل؟

٨- ما الذى يلزم عمله للتغلب على أى مشاكل تظهر خلال العمل؟

٩- كيف يمكن اكتشاف أى اخطاء أو ثغرات خلال التنفيذ؟

١٠- كيف يمكن التأكد من أن النتائج التى تحققت هى أفضل النتائج؟

١١- كيف يمكن ضمان استمرار النجاح مستقبلا بمعدلات أفضل؟

وحتى يستطيع المدير المنفذ أن يجيب على كل هذه الاسئلة يجب أن تتوفر لدية المهارات التالية:

١ - القدرة على المبادرة والخيال والتفكير الابتكارى:

وذلك حتى يستطيع تخيل المستقبل وتوقع النتائج المطلوبة والآثار المترتبة عليها سلبية كانت أم إيجابية ... وهذه المهارة مرتبطة بوظيفة التخطيط.

٢ - القدرة على فهم خصائص الموقف وتحليله إلى العناصر المؤثرة فيه:

وذلك حتى يستطيع تحديد عوامل النجاح - خصائص العنصر البشرى اللازم للعمل - وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب أو العمل المناسب وهذه هى وظيفة التنظيم.

٣ - القدرة على التأثير فى سلوك الآخرين (القيادة):

وذلك حتى يتمكن من توجية وتنسيق العمل وما يرتبط بها من اتخاذ القرارات والتعامل مع الآخرين.

٤ - القدرة على حل المشاكل والتغلب على المعوقات للنجاح فى وظيفة الرقابة (متولى : ٢٠٠٤).

هذا بالإضافة إلى ضرورة توفر عدة صفات فى المدير الكفء وهى:

أ - سرعة البديهة .　　　　جـ - الموضوعية وتجنب الذاتية.

ب- القدرة على التأثير فى الآخرين　　د - الصبر واتساع الأفق.

هـ- الواقعية　　　　ز- الاطلاع المستمر على كل ما هو جديد

خامسا: أهمية الإدارة فى الخدمة الاجتماعية:

يعرف تريكر (١٩٧١) "الإدارة فى الخدمة الاجتماعية بأنها " طريقة تمارس من خلال الأخصائيين الاجتماعيين الإداريين لتمكين العاملين فى المنظمة من القيام بوظائفهم وتحقيق أقصى استخدام لموارد المؤسسة بما يساعدهم على تحقيق أهداف المؤسسة لتوفير خدمات اجتماعية أفضل لسكان المجتمع".

وبالنظر الى طرق الخدمة الاجتماعية ومجالاتها نجد إنها تمارس من خلال مؤسسات أو منظمات سواء كانت حكومية أو أهلية.

والمنظمة بدون إدارة لايمكنها أن تحقق الأهداف المنوطه بها ومن هنا تأتى أهمية الإدارة فى الخدمة الاجتماعية.

ويمكن استعراض تلك الأهمية فيما يلى:

١- دراسة الإدارة تمكن الأخصائيين الاجتماعيين من الإلمام بمتطلبات العمل الإدارى وقد أكد ورهام (Warham : ١٩٧٧) أن الاخصائيين مطالبون بفهم بناء المؤسسة وتأثير السلوك الإنسانى عليها أكثر من فهمهم لاوضاع المؤسسة فى حد ذاته.

٢- يستطيع الاخصائيون الاجتماعيون أن يربطوا بين الاجراءات التنظيمية للمؤسسة وممارسات الخدمة الاجتماعية حيث اشار "بامفورد Bamford وبيرتجى Bartegay عام ١٩٨٢ بقولهم أن اتجاه الممارسة العامة والعمل على مواجهة المشكلات ، كمشكلة الاضراب مثلا جعلت المسئولين يتسألون حول دور الاخصائيين الاجتماعيين وماذا يمكنهم القيام به لحل مثل تلك المشكلات . وقد أكدت العديد من الاراء . ان ممارسة الاخصائيين الاجتماعيين للعمل الإدارى مهم جدا خلال السنوات القادمة ليسوا كمستشارين فقط وانما كمخططين وادارين على كفاءة عالية (رشاد : ١٩٩٨)

٣- إذا ضم فريق العمل الإدارى اخصائى اجتماعى فإن قدرة الفريق على حل المشكلات سوف تكون اكبر ذلك لان الاخصائى الاجتماعى لدية مهارات تتعلق بالملاحظة واجراء المقابلات وتنظيم الحوار والتحليل .

وبالتالى فإن دراسة الاخصائى الاجتماعى للادارة تمكنه من ممارسة العمل الادارى بشكل فعال . ويصبح الاخصائى الاجتماعى مديرا ناجحا بما يمتلكه من حس اجتماعى وقدرة على التفاعل مع الآخرين.

وفى ضوء ذلك نجد أن هناك مجموعة من الاعتبارات التى تجعل الاخصائيين الاجتماعيين اكثر قدرة على ممارسة العمل الادارى (رشاد: ١٩٩٨):

أ – يحتاج المدير إلى تنمية أساليب الاتصال مع غيره ، تكوين "علاقة مهنية" والاخصائيين الاجتماعيين لديهم هذه المهارات ومدربون عليها.

ب– عملية تقديم الخدمات للعملاء وللاسر وللمجتمع هى جزء اساسى من إعداد الاخصائيين الاجتماعيين والتى تستهدف تنظيم الخدمات وزيادة فاعلية تقديمها سواء كان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

ج – إشار جيزبرج عام (١٩٨٣) أن مبررات قيام الاخصائيين الاجتماعيين بالعمل الادارى هى محاولة الاخصائى الاجتماعى المستمرة لدراسة الناس ، مساعدة الآخرين على تحقيق الاهداف ، التدريب على صنع وإتخاذ القرار ، حل المشكلات كل هذه الاساليب والممارسات تؤهلهم أن يكونوا مديرين ناجحين.

د – اسلوب إدارة المؤسسة يختلف إذا ماتم المقارنة بين الاخصائى الاجتماعى كمدير والمدير من غير المتخصصين فى الخدمة الاجتماعية ، حيث ان الاخصائى الأجتماعى متخصص فى تقديم الخدمات بطرق معينة تم التدريب عليها . أما رجل الادارة فأهدافه الرئيسية هى المنظمة ككل أو جزء منها لذلك فتفكيرة الاساسى محصور فى كيفية التحكم فى الموارد بينما يكون تركيز الاخصائى الاجتماعى منصب على دراسة احتياجات العملاء قبل اتخاذ اى قرار ادارى خاص بتقديم الخدمة.

٤- تتمثل أهمية الادارة فى الخدمة الاجتماعية ايضا فى أن الاخصائى الاجتماعى يتدرج فى السلم الوظيفى الهرمى بالمؤسسة . ويحتل وظائف قيادية سواء كمدير أو رئيس قسم ولذلك فهو يحتاج لمعرفة اساليب الادارة ومبادئها وتكتيكاتها لنجاح عمله.

٥- تمارس الخدمة الاجتماعية من خلال مؤسسات اجتماعية اهلية أو حكومية ، ذلك فإن دراسة الاخصائى الاجتماعى للادارة مهم جدا لمعرفة طبيعة بناء تلك المؤسسات وكيفية العمل بها والمامه بخلفية مناسبة عن طبيعة العمل الادارى.

٦- تأتى اهمية الادارة فى الخدمة الاجتماعية من أن الاخصائى الاجتماعى يمكن أن يقوم بمجموعة من المهام الادارية التالية (حسن الرباط وآخرون: ٢٠٠٣).

أ – الاشتراك فى تحديد أهداف المنظمة التى يعمل بها.

ب- الاشتراك فى إعداد البناء الرسمى للمنظمة.

ج- تدعيم التنظيم غير الرسمى بالمنظمة.

د – توفير الموارد اللازمة للمؤسسة .

هـ- الإشراف والتقويم.

وبالتالى فان الأخصائي الاجتماعي فى حاجة إلى أن يتزود بمجموعة من المهارات الإدارية المناسبة منها (رشاد : ١٩٧٨):

- المهارات الفنية (تحليل السياسات ، وضع الخطط – تقيم الأداء).
- المهارات الإنسانية (تشجيع المشاركين – تحقيق التعاون – تنمية الانتماء).

- المهارة الفكرية (الإلمام بالنظريات العلمية للسلوك – التعرف على المشكلات – صياغة الأهداف – تدعيم الاتصالات).

وفى النهاية نقول أن إنشاء اى مؤسسة للرعاية الاجتماعية لابد وأن يكون من يمارس العمل الإداري فيها من الأخصائيين الاجتماعيين بالإضافة إلى ضرورة ان يكتسب المديرين من غير الأخصائيين المهارات المرتبطة بالخدمة الاجتماعية.

الفصل التاسع

مدخل العلاقات الإنسانية في الإدارة

أولا : مقدمة :

أن تعبير العلاقات الإنسانية يشير إلى التفاعل بين الأفـراد فـي مختلـف مجالات الحياة. ويعتبر التون مايو أول من نادي بأهمية العلاقات الإنسانية في زيادة الحافز علي الإنتاج . عندما أجري بعض التجارب الميدانية فـي مصنع هورثون التابع لشركة ويسترن إليكتريك الأمريكيـة فـي شـيكاغو (١٩٢٧-١٩٣٢).

ويري نبيل النجار ومدحت مصطفي (١٩٩٢) **أن نجاح أي ممارسة عملية في المنظمات المختلفة لا يمكن لها أن تحقق أهدافها بشكل مطلـق ، فـي غيبة من مراعاة الجانب الإنساني في إدارته لأننا داخل المنظمة نتعامل مع بشر لهم مشاكلهم التي تبرز لأسباب ، مرجعها اختلاف حاجاتهم ودوافعهم ومستويات إدراكهم وقيمهم واتجاهاتهم ، ومهما كانت دقة النظام الإداري ، فلابد أن يرتبط بمدخل العلاقات الإنسانية الذي يساعد في المحافظة علـي الإنجاز.**

حيث تساعد العلاقات الإنسانية علي تحسين وتطوير **الإنتاجية مـن خـلال** الفهم الحقيقي للسلوك الإنساني وطبيعة التنظيم الاجتماعي، **وأثـر البيئـة** علي العاملين ، ولقد أظهرت العديد من الدراسات أن **هنـاك العديـد مـن الأساليب التي تجعل العلاقات الإنسانية مؤثرة في تحديد الكفاءة الإنتاجية ،** من خلال تطوير القيادة الإدارية . والاتصالات الإدارية ، **وبرامج الحوافز ،** ومبدأ المشاركة ، **ومبدأ جماعيـة العمـل ، ومعـايير التقيـيم والتمييـز الموضوعية.كعوامل مؤثرة علي العلاقات الإنسانية والاجتماعية في ضـوء التغير العالمي الذي تشهده مجتمعات اليوم .**

ويشير ثيوبالد (١٩٩٤) إلى أن التركيز الآن علـــي النشـــاطات التجاريـــة والصناعية الحديثة في ضوء تغيرات النظام العالمي الجديد ، يعطي أهميـــة كبيرة للعلاقات الإنسانية في الإنتاج .

كما يوضح داور (١٩٩٤) أن العمل ينتج مـــن ثلاثـــة متغيـــرات وهـــي (الثقافة-المصالح-المعلومات) ، ويدار هذا العمل من خلال ثلاثة مستويات من العلاقات الاجتماعية وهي (المكافآت-الأوامر-التنظيم).

ونجد أن العلاقات الإنسانية تركز علي اعتبار العمل وسيلة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية والنفسية للعامل كما أوضح نبيـــل النجـــار ومـــدحت مصطفي (١٩٩٤) من خلال التركيز علي تنوع الحاجات الإنسانية ، وتقسيم العمل والتخصص الدقيق مع مراعاة التأثير الواضح لجماعات العمل غيـــر الرسمية ، وأسلوب القيادة والإشراف .

ولقد عرف البعض العلاقات الإنسانية في الصناعة باعتبارها العلاقات التي تنطوي علي خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين أصـــحاب العمل والعمال ، كما تهدف إلى رفع الـــروح المعنويـــة للعـــاملين وزيـــادة الإنتاج، وعرفها البعض الآخر بأنها أداة رئيسية لتحقيق النفع لكـــل مـــن الإدارة والعاملين أو أنها تشير إلى حالة من الصفاء والمودة تميز علاقات الإدارة بالعاملين في مشروع محدد.

ويمكن للمؤلف أن يعرف العلاقات الإنسانية بأنها "هـــي أنمـــاط التفاعـــل والتعامل بين الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة والتـــي تتأثر إيجابا وسلبا بمدي فاعلية التنظيم الاجتمـــاعي للمنظمـــة وإشـــباعه لاحتياجات الأفراد.

ويري المؤلف أن تعميق العلاقات الإنسانية داخل المنظمة تتطلب توفير المناخ المناسب داخل المنظمة . و الذي تمارس من خلاله العديد من العمليات الإنسانية كالاتصال والتفاعل بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم بصورة مستمرة ، ومراعاة آدب التعامل (الاتيكيت) بين العاملين وبعضهم البعض وبينهم وبين الإدارة وكذلك مراعاة العوامل القيمية والثقافية السائدة لدي العمال ومراعاة الالتزام بالعمل الفريقي وتهيئة ظروف العمل المناسبة وإشباع احتياجات العمال والاعتماد علي الاتجاهات الحديثة في الإدارة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .

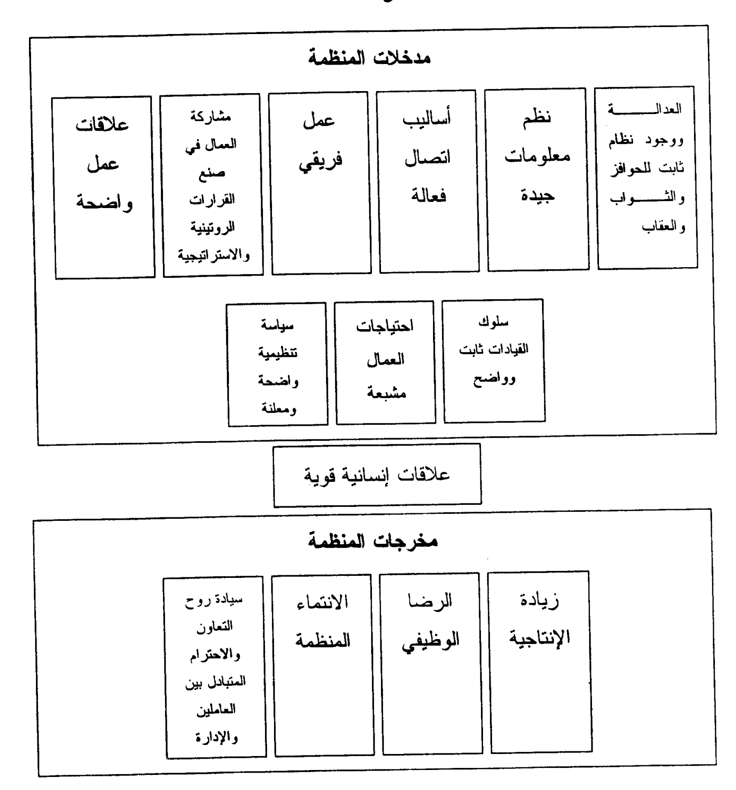
وكذلك الاعتماد علي الجماعات الصغيرة في ممارسة النشاطات المختلفة داخل المنظمة ، ومناقشة وحل المشكلات المختلفة المرتبطة بالعمال ، والسعي إلى تعديل وتطوير أسلوب القيادة الإدارية بما يدعم ثبات سلوكيات المديرين واكتسابهم المهارات الضرورية لإدارة الناس بصورة إنسانية مع تطوير السياسات التنظيمية للمنظمة بما يساعد في التقليل من التمييز وعدم العدالة داخل المنظمة ومحاولة تقليل الإجهاد الوظيفي وضغوط العمل.

ومن خلال توفير ذلك تتحقق وتتعمق العلاقات الإنسانية بين العاملين ويوضح ذلك الشكل رقم (١) الذي يبرز من خلاله المؤلف تأثير تلك المدخلات في تحقيق علاقات إنسانية قوية تنعكس علي زيادة الإنتاجية والانتماء إلى المؤسسة.

أما ممارسة العمل داخل المنظمة دون مراعاة تلك العوامل السابق ذكرها فسوف يؤدى إلى علاقات إنسانية ضعيفة مرضية كما أوضحها المؤلف في الشكل رقم (٢) والتي تنعكس على زيادة الصراعات والنزاعات داخل المنظمة وانخفاض الإنتاجية.

شكل رقم (١)

يوضح الصورة الصحية المرغوب الوصول إليها في العلاقات الإنسانية داخل المنظمة



شكل رقم (٢)

يوضح الصورة المرضية من العلاقات الإنسانية المطلوب تدخل الخدمة الاجتماعية معها

مدخلات المنظمة

- تمييز علي أساس النوع
- غموض الدور وعدم كفاية المعلومات
- عدم وجود اتصال بين الإدارة والعمال
- التركيز علي الإنتاج وعدم مراعاة الجانب الإنساني
- انفراد الإدارة بالقرارات
- التغير المستمر في سلوك القيادات
- احتياجات العمال غير مشبعة
- انعدام الثقة والشعور بالعزلة
- التغير التنظيمي المستمر

علاقات إنسانية ضعيفة

مخرجات المنظمة

- انخفاض الإنتاجية
- النزاعات المستمرة والعنف
- الأجهاد الوظيفي
- ترك العمل

ونجد أن هذه المدخلات لا يشترط أن تكون كلها سيئة في وقت واحد و ـ قد يكون هناك أحد أو بعض المدخلات تتطلب تدخل الأخصائي الاجتماعي.

ثانياً : الاتجاهات الحديثة في العلاقات الإنسانية من مُنظور الخدمة الاجتماعية:

أوضح بارتون (١٩٩٤) أن عملية إعداد الأخصـــائي الاجتمـــاعي تؤهلـــه للتدخل في حياة العملاء من خلال استعماله للمهارات المختلفة في العلاقات الإنسانية ، حيث أن الخدمة الاجتماعية الآن ، لا تخدم فقط مصالح العملاء ، وإنما تخدم أيضا الدولة ، ومن ثم أصبحت ممارستها مستقرة في فتـــرة العصرية التي تعيشها مجتمعات اليوم .

كما أن الخدمة الاجتماعية أصبحت ترتبط بشكل مباشر بسياسات الرعايـــة الاجتماعية المتكاملة في مصر الآن في وزارة القوي العاملة والتشغيل من خلال السعي لتحسين مستوي المعلومات ، وتحقيـــق الرضـــا الـــوظيفي ، وزيـــادة فاعليـــة مفهـــوم العلاقـــات الإنســـانية فـــي ممارســـة العمـــل (محمد الحمزاوي،١٩٩٦).

ولقد أوصت لبني عبد المجيد (١٩٩٢) في دراستها عن استخدام طريقـــة تنظيم المجتمع في مساعدة النقابات العمالية علي تحقيق أهدافها ، بضرورة إعادة النظر في اللوائح والنظم الإدارية التي يعمل في إطارها الأخصـــائيون الاجتماعيون في المصانع لتتمشي مع ما يشهده المجتمع المصري من تغير في ضوء التحول إلـــى الخصخصـــة ، حيـــث ينبغـــي علـــي الأخصـــائيين الاجتماعيين أن يركزوا علي المشكلات التي تنشأ في المنظمـــة ، وكـــذلك مشاركة العمال في الإدارة ، ودعم عمليات الإنتاج.

هذا ويمثل تركيز الإدارة علي الإنتاج فقط في مصر دون الاهتمام بالنواحي الإنسانية في العمل أحد المعوقات التي يواجهها الأخصائي الاجتماعي فـــي المجال العمالي والتي تتطلب منه بذل المزيد من الجهد في ممارسة المهنة حتى يستطيع أن يحقق تأثيراً فعالا علي الإنتاجية من خـــلال نزولـــه إلـــى تجمعات العمال والمساهمة في حل مشكلاتهم والسعي لتحســـين العلاقـــات بينهم وتوفير مناخ اجتماعي سليم داخل المصنع ، وحل المشـــكلات التـــي تنشأ بين العمال والمشرفين (ليلي عبد المنعم ، ١٩٩٤).

ويري المؤلف أن أهم الاتجاهات الحديثة للخدمة الاجتماعية فـــي تعميـــق العلاقات الإنسانية داخل المنظمة تأتي كما في شكل رقم (٣).

شكل رقم (٣)

الاتجاهات الحديثة للخدمة الاجتماعية في تعميق العلاقات الإنسانية داخل المنظمة

Communicative Interactions Theory نظرية التفاعلات الاتصالية
Multicultural Social Work Approach مدخل الخدمة الاجتماعية متعددة الثقافات
Interdisciplinary Approach المدخل متعدد المعارف
Information System Approach مدخل نظم المعلومات
Employee Assistance Programs برامج مساعدة الموظفين
Collaborative Advcacy المدافعة التعاونية
Establishment of Support Groups In The Workplace إقامة الجماعات التدعيمية
Force Field Analysis تحليل القوي الحقلية
مداخل أخرى

وبالنظر إلى التصور السابق الذي عرضه المؤلف للاتجاهات الحديثة فـي الخدمة الاجتماعية والتي تستهدف تعميق العلاقات الإنسانية داخل المنظمة نجد أنها تشمل :

١- نظرية التفاعلات الاتصالية :

وهي تقوم علي أساس أن التفاعلات بين الجماعات مختلفة الثقافة داخـل المنظمة تتوقف علي مدي إدراكهم لثقافة بعضهم البعض ، وكذلك الشروط التي تضعها كل جماعة لنفسها ، في إطار ظروف العمل وسياسة المنظمة ، والتي يترتب عليها فتح قنوات للاتصال بين تلك الجماعات وبعضها البعض ، وهي تصلح مع المنظمات ذات العمالة متعددة الثقافات (لاركي،١٩٩٦).

كما أشار جيولاتي وجيست (١٩٩٠) ، إلى اتجـاه الخدمـة الاجتماعيـة وتنظيم المجتمع إلى استخدام شبكات الاتصال من أجل تحقيق المساواة بين البشر في المنظمة بما ينعكس علي تعميق العلاقات الإنسانية بـين هـؤلاء الأفراد.

٢- مدخل الخدمة الاجتماعية متعددة الثقافات :

والذي يوجه الأخصائيين الاجتماعيين إلى الالتزام بالثقافة العالمية ، نظـرا للنمو المعاصر الذي حدث في المجتمعات ، وللتزايد المسـتمر فـي تعـدد الثقافات نظراً للانفتاح الثقافي الذي يشهده العصر الراهن ، ومن ثم فـإن علي الأخصائي الاجتماعي أن يحصل علي معلومات متكاملـة عـن القـيم الدينية المختلفة ، وعن التفاعلات الشخصية والاجتماعية ، وعن الأنـواع المختلفة من الثقافات في العالم (شانج وسنغ ١٩٩١) ، ويقوم هذا المدخل

علي أساس ضرورة الاعتراف بالاختلافات الثقافية ، ثم معرفة ثقافة الفرد ، وثقافة الآخرين ، كأساس للتفاعل الإيجابي بينهم(دانجي وبيكيت ، ١٩٩٥).

٣- المدخل متعدد المعارف :

ويقوم هذا المدخل علي تعدد وتنوع المعارف التي تعتمد عليها الخدمة الاجتماعية ، طالما أن هناك تعددا وتنوعا في طبيعة المشكلات التي تتعامل معها الخدمة الاجتماعية في الدول الصناعية ، ودول العالم الثالث (ميدجلي ، ١٩٩١) كما أوضح (ابرامسون ، ١٩٩٣) ضرورة اعتماد الأخصائيين الاجتماعيين علي المدخل متعدد المعارف لكي يراعوا سياسة المؤسسة ، والأهداف الجزئية الخاصة بالعملاء ، ومراعاة الدور المتوقع ، معتمدين علي مصادر معرفية متنوعة تدعم أهدافهم والعمليات المهنية التي يمارسونها .

٤- مدخل نظم المعلومات :

وهو يبرز أهمية نظم المعلومات داخل المنظمة ، في تحقيق التفاعل الإيجابي بين المستويات الإدارية المختلفة من خلال تسهيل الحصول علي المعلومات بعد تجميعها وتنظيمها حيث أن المعلومات التي تتاح بشكل متكامل تساعد علي تحقيق الاتصالات الفعالة داخل المنظمة (وينتنك وفلاندر ، ١٩٩٠) ويعتمد هذا المدخل علي تجميع المعلومات ، ثم تشغيلها ، ثم إصدار الأحكام المهنية ، ثم اتخاذ القرار والتصرف بالشكل الذي يحقق أهداف الممارسة المهنية داخل المنظمة (أوسرمان وبن بينشتي،١٩٩٣).

٥- برامج مساعدة الموظفين

والتي تستهدف تنظيم برامج لتقديم خدمات متنوعة للموظفين والعمال داخل المنظمة ، بهدف تقليل الإجهاد الوظيفي وتحسين معدل الإنتاجية (راماناثان،١٩٩٢،دي بليسز.١٩٩٢) ، كما تسعى إلى إشباع الاحتياجات المختلفة للعاملين في المنظمة ، سواء منها المرتبطة بالخدمات الشخصية كالمساعدة المنزلية ، والديون ، ورعاية الطفولة ، وقضايا الأسرة والمشكلات الصحية ..الخ (دونوفان وآخرون ، ١٩٩٣) ، أو التعامل مع مشكلات توظيف كبار السن ورعايتهم (موربارك وتايمان ، ١٩٩٣).

٦- المدافعة التعاونية :

ويقوم هذا النموذج علي ترويج التعاون بين الجماعات المختلفة في المنظمة ، بهدف إقامة علاقات منتجة بين تلك الجماعات وتقوية أعضائها في نفس الوقت ، حيث أن التفاعل بين الجماعات يؤدى إلى زيادة الإنتاجية (بارتيونك وآخرون ، ١٩٩٦ .

٧- الجماعات التدعيمية :

يعتمد هذا النموذج علي قيام الأخصائي الاجتماعي بإقامة وتشكيل بعض الجماعات في المنظمة ، لكي تساعد في إشباع احتياجات العمال وحل مشكلاتهم ، وتنقسم تلك الجماعات إلي جماعات لتعزيز النمو ، وأخرى لإشباع الاحتياجات المرتبطة بالعمل ، وثالثة لمساعدة الأفراد الذين يعانون من الاختلال الوظيفي . لمساعدتهم علي التكيف مع المنظمة (ويجنر،١٩٩٢) ويستخدم الأخصائي الاجتماعي مع تلك الجماعات ، بعض الأساليب الفنية ، [illegible] الإجماع داخلها أثناء عملية صنع القرار ، من خلال قياس تفضيلات الأعضاء (نجوينياما وآخرون ، ١٩٩٦).

٨- تحليل القوي الحقلية :

والذي يناقش تقييم الممارسة التنظيمية مــن خــلال دراســة ديناميكيــة الاستقرار وعملية التغيير ، وتوقع النتائج المحتملة للتغيير المخطط ، حيث يوضح أهمية الحفاظ علي العوامل التي تحافظ علي الشكل الحالي للمنظمة كما هي ، وتطوير وتنمية العوامل التي توصل إلى تحقيق النتائج المرغوبة ، ويتمكن الأخصائي الاجتماعي من خلال هذا المدخل من التعــرف علــي العوامل المحركة للتغيير ، وفهم القوي الموجودة بالمنظمة ، والتي يمكــن أن تــؤثر علــي العلاقــات الإنســانية داخــل المنظمــة المختلفــة (براجر وهولواي،١٩٩٢).

٩- مداخل أخرى :

حيث وجد المؤلف أن هناك مداخل حديثة أخرى للخدمة الاجتماعية تعمــل علي تعميق العلاقات الإنسانية داخل المنظمة .

- منها ما يركز علي استخدام بحوث الفعل من أجــل خلــق تصــور إنساني أكثر قابلية للتطبيق في الطرق الصناعية الجديــدة للإنتــاج (نيلسون ،١٩٩٢).
- ومنها ما يبرز أهمية ترجمة المعرفة عن البيئــة الماديــة (مكــان المنظمة-مساحتها...الــخ) إلــى موجهــات للممارســة المهنيــة للأخصائي الاجتماعي (جائيل،١٩٩٢).
- ومنها ما ركز علي دور الأخصائي الاجتماعي في التغلب علي أنماط السلوك السلبية في جماعات العمل من خلال تحديد الأنماط السلوكية غير السليمة من وجهة نظر أعضاء الجماعة ، ثم الاتفــاق علــي

الأدوات التي يمكن استخدامها لتغيير هذه السلوكيات ، واستخدام أساليب فنية بسيطة لمساعدتهم علي التحرك نحو الهدف ، في ضوء قواعد أساسية يضعها الفريق لنفسه ويلتزم بها (أنونياموس،١٩٩٦).

- ومنها ما ركز علي بناء مجموعات خبرة للتغلب علي المشكلات المرتبطة بفرق العمل من خلال جعل كل فرد يجيب علي أسئلة تتعلق بفاعلية الجماعة ، ثم استخلاص المعلومات من تلك الإجابات من أجل تحسين أداء عمل الفريق (سوليفان ، ١٩٩٦).

- ومنها ما يدعو إلى جعل الدور الرئيسي لمدير الخدمة الاجتماعية ، أن يكون قائداً منسق للاستخدام الكفء للموارد الإنسانية (كرونجي،١٩٩٣) مع إبراز المهارات الضرورية المطلوبة لذلك ، سواء في الإشراف أو التدريب أو تكوين فرق العمل ، والفهم الواضح للسلوك الإنساني وكيفية تحفيز الآخرين للأداء الفعال للمهام المطلوبة منهم.

- ومنها ما يدعو إلي تحويل الخدمة الاجتماعية من تقديم الخدمات المباشرة إلى أن تصبح حركة اجتماعية للعدالة والمساواة (سكيلي،١٩٩٤).

- ومنها ما ركز علي دور الأخصائي الاجتماعي في التعامل مع الإجهاد الوظيفي ، من خلال نموذج رد الفعل الجسماني لكل من الإجهاد السلبي والإيجابي ، عن طريق فحص ضغوط المنظمة الداخلية والخارجية ، واستخدام أساليب المساعدة الذاتية للتخفيف

من تلك الضغوط بما ينعكس علي العلاقات الإنسانية بين العـاملين (ماليرب،١٩٩٢).

- ومنها ما ركز علي استخدام أسلوب المعونة النفسـية وهـو أحـد أساليب العلاج الذاتي في مدخل العلاج النفسي الاجتماعي في خدمة الفرد ، في تخفيف حدة مشكلات العلاقات الاجتماعية التي تنشأ في مجال العمل والتي ثبت وجود ارتباط بينها وبين المشكلات المتصلة بحيـاة العامـل خـارج العمـل ممـا يـؤثر علـي أداء العامـل (ماهر سكران،١٩٩٢).

ثالثـاً : دور الأخصـائي الاجتمـاعي في الإدارة مـن منظـور مـدخل العلاقـات الإنسانية:

في ضوء التغير في النظام العالمي الجديد ، والانتشـار الثقـافي الواسـع النطاق والعولمة التي سوف تميز القرن الحادي والعشرين ، وفي ضـوء ذلك الانفتاح المصاحب لثورة المعلومات ، ونظم المعلومـات المتطـورة ، والتي تربط الإنسان وهو في بيته ومقر عمله من خلال شبكات الانترنـت والقنوات الفضائية وغيرها بالعالم كله . وفي ضوء الانفتـاح الاقتصـادي والخصخصة المصاحبين لاتفاقيات الجات (تحرير التجـارة العالميـة) فـي ضوء ذلك كله فإن الإنسان العربي سوف يجد نفسه أمام تحديات كثيرة من بينها:

١- ضرورة الإتقان والإبداع فـي المنتجـات علـي شـتي الأصـعدة والمستويات لكي ترتفع درجة الجودة ، ويصـبح لـدي منتجاتنـا المعرفية والخدمية والمادية،القدرة علي المنافسة فـي الأسـواق

العالمية ، وأمام ذلك الكم الهائل من السلع والخـدمات المتنوعـة والحديثة ، ذات الكفاءة المرتفعة .

٢- ضرورة ابتكار أساليب جديدة ومميزة تحمل خصوصـية وفرديـة المجتمع العربي النابعة من ثقافته وعراقتـه وتراثـه الحضـاري الممتد عبر آلاف السنين لكي تعطيه تميزاً ينمي قدرته التنافسية.

٣- ضرورة تنمية المهارات المعرفية والتطبيقية فيما يتعلق بالتعامـل مع منجزات العصر . وكيفية الاستفادة منها ، كدراسة واسـتخدام الكمبيوتر وشبكات الانترنت والتدريب عليهما ، واسـتخدام نظـم المعلومات المتطورة . وأساليب الاتصال الفعالة ، من أجل تنميـة القدرة علي مواكبة هذا التغير المتزايد.

وهذه التحديات تتطلب من مهنة الخدمة الاجتماعية أن تسعي إلى ما يلي:

١- علي مستوي تعليم الخدمة الاجتماعية إدخال نظـم المعلومـات – وبرامج الحاسب الآلي وأساليب الاتصال التكنولوجية الحديثة فـي عملية إعداد طلاب الخدمة الاجتماعية ، بالإضافة إلـى المـداخل الحديثة في العلاقات الإنسانية.

٢- علي مستوي ممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية داخـل المنظمـة المختلفة ، تعميق العلاقات الإنسانية داخل تلك المواقع ، بما يساعد علي تنمية وتطوير الشخصية العربية وزيادة ارتباطها وانتمائهـا لموقع عملها وللمجتمع ككل من خلال :

أ- تنظيم برامج للتوعية بأساليب التعامل والتفاعل المقبولة في تعامل الأفراد مع رؤسائهم ومرؤسيهم ، بالصورة المقبولة أخلاقيا ، والتي تقوم علي الاحترام المتبادل والسعي لتحقيق هدف واحد مشترك ، وهو هدف المؤسسة والمجتمع في التطور والتقدم والنمو والإنتاجية المتميزة ويمكن أن يتم ذلك من خلال وسائل الإعلام أو من خلال الاتصال الشخصي المباشر بوسائله وأساليبه المتعددة بين الأخصائي الاجتماعي والأفراد داخل مواقع العمل.

ب- الاتصال بالمديرين لتوضيح أهمية وضرورة فهمهم للضغوط التي يتعرض لها الموظفون والعمال ومقابلة احتياجاتهم ، لما يترتب علي ذلك من تخفيف بعض المخالفات التي ربما تحدث داخل مواقع العمل.

ج- ثم تأتي بعد ذلك خطة عمل الأخصائي الاجتماعي داخل المنظمة مع الإدارة والموظفين والعمال من أجل تنمية العلاقات الإنسانية بالصورة التي تحقق (الإنتاجية المتميزة ذات الكفاءة المرتفعة والابتكارية – الانتماء للمنظمة – التعاون والاحترام المتبادل).

وتقوم خطة العمل هذه بشكل أساسي علي ضرورة إلمام الأخصائي الاجتماعي بقوانين وسياسات ولوائح العمل في تلك المؤسسات ، وتوصيف الوظائف المختلفة داخلها ، والأدوار التي ينبغي أن يمارسها العاملون بتلك المؤسسات داخل مواقع عملهم ، وكذلك المعايير الموضوعية والأخلاقية

الواجب الالتزام بها سواء عند ممارسة العمل أو أداء الدور أو فيما يتعلق بعلاقات الفرد مع زملائه أو مرؤسيه في المنظمة المختلفة.

وفي ضوء الاتجاهات الحديثة فإن الأخصائي الاجتماعي لكي يستطيع أن يعمق العلاقات الإنسانية الإيجابية داخل المنظمة . بما يؤدى إلى تحسين وزيادة الإنتاجية ورفع كفاءتها فإن عليه السعي إلى تحقيق ما يلي:

أولاً : تعريف الأفراد داخل المنظمة بأدوارهم :

وهذا يتطلب من الأخصائي الاجتماعي السعي لتنظيم بعض الدورات التدريبية المتخصصة ، داخل المنظمة ، وعقد بعض الاجتماعات العامة للعاملين داخل المنظمة ، وكذلك اجتماعات خاصة بكل فئة أو تخصص علي حدة وذلك لتحقيق الأهداف التالية :

أ- توضيح التوصيف الرسمي للوظيفة المحدد من قبل الدولة ممثلة في مؤسساتها التشريعية والقانونية المختلفة ، وفي قانون العاملين المدنيين بالدولة بحيث يعرف كل فرد داخل المؤسسة ، ما هي المهام والأدوار والأعمال المطلوب منه القيام بها بحيث لا يكون الجهل بمعرفة الدور هو السبب في إعاقة العمل بشكل فعال داخل مواقع العمل.

ب- توضيح حدود وظيفة الفرد وطبيعة العلاقات الرأسية والأفقية التي تربطها بالوظائف الأخرى داخل موقع العمل وخارجه،بحيث لا يتعدي الفرد علي أدوار الأخرين ، وفي نفس الوقت يكون علي معرفة دقيقة بالأفراد الذين يجب أن يتعامل معهم وطبيعة ونوع هذا التعامل.

ج-توضيح متطلبات الوظيفة (الوقت المخصص للدوام-المظهر المناسب للوظيفة-المهارات اللازمة لها-آداب التعامل.....الخ).

د- تعريف الفرد بحقوقه وواجباته .

ثانياً : تدريب الأفراد علي المهارات الضرورية اللازمة لممارسة أدوارهم:

وهذا يتطلب من الأخصائي الاجتماعي السعي لتنظيم بعض ورش العمل داخل منظمته ، لتحقيق الأهداف التالية:

أ- تدريب الأفراد علي أداء الدور من خلال جماعات صغيرة ، يتم تشكيلها داخل المنظمة ، تمثل فيها الوظائف والأدوار المختلفة ، ويدير من يتولى رئاسة ورشة العمل ، الحوار والنقاش بين هؤلاء الأفراد ، حول القضايا أو المواقف المرتبطة بالأدوار المشتركة بينهم،بما يساعدهم علي ممارسة الدور بشكل جيد.

ب-تنمية مهارات العاملين داخل المنظمة فيما يتعلق بطبيعة وظائفهم وذلك من خلال نظام التلمذة ، وربط الأفراد الجدد بالأشخاص الذين يملكون القدرة علي توجيههم بشكل فعال ، بحيث يكتسب هؤلاء الأفراد الجدد المهارة التي تقوم علي :

- التعلم الذاتي والتعليم المستمر.
- الملاحظة الدقيقة للمشرف أو الرئيس المباشر أو المدرب.
- ممارسة وتطبيق المهارات اللازمة للعمل تحت إشراف وتوجيه مباشر من المشرف.

ج- التدريب علي المهارة في استخدام الكمبيوتر ، داخل المنظمة وفي حدود الوظيفة التي يمارسها الفرد ، لأنه يساعد علي السرعة في الإنجاز والدقة في الحصول علي البيانات والمعلومات التي تساعد في اتخاذ القرار بشكل صحيح ، وأداء الدور بشكل فعال.

ثالثاً : تحديد أنماط السلوك السلبية والجزاءات المتوقعة في حالة ممارستها:

حيث أن الأخصائي الاجتماعى بعد أن يمارس الخطوة الأولى والثانية، بحيث يتحقق من أن كل فرد داخل المؤسسة قد عرف على وجه الدقة، دوره ومقتضيات هذا الدور، واكتسب المهارات اللازمة لممارسته، وليكن ذلك من خلال، تكليف كل فرد بملء استمارة استبيان أو غير ذلك من الأساليب العملية، فى نهاية الدورات التدريبية أو الاجتماعية أو رش العمل.

وهنا تأتى المرحلة الثالثة، وهى تحديد أنماط السلوك السلبية والجزاءات التى توقع على الفرد عند الوقوع فيها، بحيث تصنف أهم السلوكيات السلبية من خلال إجراء دراسة أو مسح أو غير ذلك، وفى ضوء قواعد القانون المنظم للعمل، وما يتم الاتفاق عليه من قواعد أساسية رسمية من الإدارة العليا بعد أن يبدى العاملون آراءهم يتم تحديد ما يلى:

١- أهم السلوكيات السلبية مثل (التقصير فى أداء الدور – التأخير – الغياب- عدم تحمل المسئولية – إضاعة الوقت وعدم تخطيطه بشكل جيد .. إلى غير ذلك من السلوكيات.

٢- الجزاءات التى حددها القانون لتلك السلوكيات، والتى تم الاتفاق عليها فى القواعد الأساسية المنظمة للعمل، بحيث يعرف كل فرد الجزاء أو العقوبة التى ستوقع عليه فى حالة ارتكابه خطأ أو سلوكاً سلبياً معيناً.

٣- تحديد الأدوات التى يمكن استخدامها فى تغيير السلوكيات السلبية والتى قد يدخل فيها، التدرج فى العقوبة، والتى قد تبدأ بتوجيه ملاحظة شفاهية ثم تتدرج بعد ذلك حسب درجة خطورة السلوك السلبى الذى مارسه الفرد.

٤- استخدام أساليب فنية بسيطة تساعد الفرد على التغلب على السلوك السلبى وعدم العودة إليه مرة ثانية وذلك من خلال استخدام المناقشة الجماعية، أو تقسيم الأهداف الكبيرة إلى أهداف جزئية صغيرة قابلة للتحقيق ... الخ.

رابعاً: وضع نظام لحوافز العمل:

وكما تم وضع نظام للجزاءات فإنه ينبغى وضع نظام للحوافز. حيث يوصى الأخصائى الاجتماعى للإدارة بأن يتم وضع هذا النظام بعد القيام باتباع أساليب التنظيم السليمة من حيث دراسة العمل لوضع معدلات الأداء القياسية، وتوصيف الوظائف بدقة، وتحديد نظم وأساليب تقييم الوظائف، وتحديد العدد الأمثل من العمال المطلوب لكل نشاط، ووضع نظام دقيق لمراقبة جودة الإنتاج، وتوفير نظام محاسبى علمى دقيق. وفى ضوء ذلك تحدد حوافز العمل التى تحقق المزيد من الكفاية والإنتاجية المتميزة من خلال تشجيع الممتازين من العاملين أو الذين يقومون بأعمال أو مجهودات أكثر من المعتاد، بتقديم الحوافز التالية:

أ- حوافز مادية مباشرة: مثل حوافز الإنتاج (وهى التى ترتبط بالسرعة والجودة والاقتصاد فى المواد الأولية، وكم العمل)، العلاوات، الترقيات، المشاركة فى الأرباح، المكافآت عن الاقتراحات والاختراعات.

ب- حوافز مادية غير مباشرة: مثل ظروف العمل، ساعات العمـــل، فترات الراحة .... الخ.

ج- حوافز معنوية، مثل لوحات الشرف داخل المنشأة، والتى يكتب فيها أسماء العمال المتميزين، منح أنـــواط الجـدارة للعـــاملين المتفوقين، منح كؤوس الإنتاج للأقسام المتفوقة، تقديم ميزات خاصة للعمال الممتازين، كالاشتراك فى البعثات الدراســـية، أو الرحلات أو الأجازات الترفيهية ... الخ.

خامساً: فتح قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين ونظم معلومات جيدة:

بحيث يسعى الاخصائى الاجتماعى إلـــى ممارســـة دورة كوســـيط اتصالى بين الإدارة والعاملين، حيث ينقل همـــوم ومشـــكلات واحتياجـــات العاملين للإدارة، وينقل توجيهات الإدارة للعـــاملين مـــن خـــلال الحـــوار والمناقشة والسعى لإدخال نظم المعلومات المتطورة التـــى تســـهل علـــى العاملين التعرف على كل جديد يطرأ علـــى المؤسســـة، وكـــذلك الاتصـــال المباشر (الشخصى) بما يساعد فى تقليل الضغوط الوظيفية التى قد يشـــعر بها الأفراد داخل مواقع العمل. ويمكن أن يتم ذلك من خلال:

أ- تنظيم لقاءات دورية نصف سنوية يعد لها الأخصائى الاجتمـــاعى مسبقاً، ويحدد جدول أعمالها، بحيث يتاح للعاملين الالتقاء بالإدارة العليا، وعرض مشاكلهم ومطالبهم وغير ذلك، بالصورة الشرعية التى تساعد فى تحقيق أهداف المنظمة وفى نفس الوقت إشـــباع احتياجات العاملين.

ب-الالتقاء المباشر والاتصال الشخصى مع العاملين فى موقع العمل. لتحديد مدى قانونية وشرعية المطالب التى يطالبون بها، ومدى اتفاقها مع القواعد الملزمة داخل موقع العمل.

سادساً: دراسة القيم الموجهة للعمل:

حيث يقوم الأخصائى الاجتماعى بدراسة والتعرف على القيم السائدة، والأنماط الثقافية السائدة لدى العاملين، وأيضا الإدارة، فيما يتعلق بما يلى:

أ- مشاركة العمال فى صنع القرارات، ومدى تقبل الإدارة لذلك، حيث إن المشاركة كقيمة تربط العامل بموقع العمل، وتزيد من انتمائه له، والتزامه التنظمى على أن تكون مشاركة منظمة، وليست عشوائية، وتتم من خلال القنوات الشرعية، كاللجان النقابية أو غير ذلك.

ب-ثبات سلوكيات القيادات (المديرين)، حيث إن الأفراد عندما يشعرون أن سلوكيات المدير متغيرة وغير مستقرة وغير واضحة فإن ذلك يولد الشعور بعدم الثقة وعدم الابتكار، خوفاً من أن تأتى النتائج عكس المقاصد.

ج-القيم الإنسانية والجانب الإنسانى فى العمل، ومدى احترامه من قبل الإدارة والعاملين، بحيث لا يكون هناك إفراط ولا تقصير. ولا يتحول العمل إلى علاقات شخصية كلها، ولا تكون علاقات جافة خالية من الجانب الإنسانى.

د- العدالة بين العاملين وبعضهم سواء فيما يتعلق بالمكافآت أو الجزاءات بحيث لا يكون هناك تمييز على أساس النوع أو غيره، وهذا يربط العامل بموقع العمل ويعمق علاقته بالآخرين.

وبعد إجراء تلك الدراسة وتحليل نتائجها تعرض على الإدارة لكى تعدل من سياساتها أو تنظيم البرامج والدورات اللازمة لوضع تلك القيم موضع الاعتبار عند التعامل داخل مواقع العمل.

سابعاً: علاقات العمل:

ينبغى أن يسعى الأخصائى الاجتماعى إلى تعميق وتوضيح علاقات العمل بين الإدارة والعاملين، بحيث تشمل:

أ- مكافآت الأداء المتميز، بحيث يجد العامل أن هناك ثواب يقدم له فى حالة تميزه فى العطاء، كما أن له عقاب يوقع عليه فى حالة الخطأ.

ب- مشاركة العاملين فى الإدارة، حيث إنها تعمق انتماء الفرد للمؤسسة، عندما يشعر أنه جزء من سياقها العام، وليس مجرد آلة لتنفيذ الأوامر والتعليمات.

ج- تنظيم بعض البرامج لتنمية الموظفين. بوصفها مكوناً أساسياً من مكونات علاقات العمل داخل المنظمة المختلفة، والتى تنعكس على رفع معدلات أدائهم للأدوار، وزيادة الإنتاجية داخل مواقع العمل.

د- ظروف العمل والتى تشمل البيئة الطبيعية التى يعمل فى إطارها الأفراد ومدى مناسبتها للقيام بالدور مثل (مكان العمل - الأدوات

– المعدات – الإضاءة ... الخ)، ومتطلبات الوظيفة والتدعيم الاجتماعى لعلاقات العمل.

هـ-أساليب التقييم والمحاسبة، والتى تدخل ضمن علاقات العمل، فكلما كانت أساليب التقييم موضوعية وليست ذاتية، أدى ذلك إلى اجتهاد العاملين فى أداء أعمالهم فى إطار القواعد المنظمة للعمل، وعدم انتشار النفاق، ومحاولة جذب أنظار الرؤساء، والطعن فى الزملاء وغير ذلك من سلوكيات سلبية، تحول موقع العمل إلى بؤرة للصراع والتنافس، فى حالة اعتماد التقييم على الجوانب الذاتية.

و-أخلاقيات العمل، بحيث يكون هناك إطاراً أخلاقياً يحكم العلاقات بين العاملين وبعضهم البعض، وبينهم وبين الإدارة، والتى تنمى مراعاة آداب التعامل، بحيث لا يتعدى الأفراد على بعضهم ولا يسخرون من بعضهم البعض.

ويمكن للأخصائى الاجتماعى تحقيق ذلك من خلال الاتصال المباشر بالإدارة، وتنظيم البرامج والدورات التدريبية، وتقديم المشروعات المستندة إلى دراسات ميدانية – يستخدم فيها بحوث الفعل والبحوث الحلقية والبحث السريع بالمشاركة – إلى الإدارة العليا ويوضح من خلالها أهمية مراعاة الإدارة لمكونات علاقات العمل سالفة الذكر وتأثيرها على الإنتاجية وتحقيق أهداف موقع العمل.

ثامناً: إشباع احتياجات الأفراد:

حيث يسعى الأخصائى الاجتماعى إلى إشباع احتياجات العاملين داخل المنظمة المختلفة من خلال فهمه ودراسته لأنواع الاحتياجات

المختلفة، ومن خلال إجراء دراسة ميدانية على العاملين داخل المؤسسة التى يعمل بها للتعرف على أهم الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين ووجهات نظرهم فى السبل الملائمة لإشباعها، بحيث يسعى إلى تنظيم البرامج المهنية المناسبة، لإشباع تلك الاحتياجات، من خلال التوصية والمشاركة مع الإدارة بحيث تشمل تلك البرامج ما يلى:

أ- إشباع الحاجات المادية، فى شكل مساعدات مادية أو مكافآت أو زيادة فى الأجور، أو تسهيل الحصول على القروض العينية التى قد يدخل فيها الحصول على مسكن وتأثيثه والحصول على الأجهزة المختلفة المطلوبة لتسهيل الحياة داخل المسكن على أن يوزع ثمن تلك الأشياء على أقساط شهرية تسدد لموقع العمل من راتبه الشهرى. وبالتالى يشعر العامل بنوع من الارتباط بموقع العمل الذى يشبع احتياجاته ولا يتركه يعانى من عدم كفاية دخله لإشباع تلك الاحتياجات.

ب- برامج تدريبية لزيادة فرص الترقى ورفع معدلات الأداء المهارى.

ج- برامج ترويحية وترفيهية.

د- خدمات صحية وعلاجية.

ه- بعض الخدمات الاجتماعية فى حالات الوفاة والزواج والمناسبات الاجتماعية التى يتعرض لها الفرد، ويحتاج لمساندة موقع العمل له حتى يستطيع أن يجتازها.

تاسعاً: تقليل الضغوط الوظيفية:

حيث يسعى الأخصائى الاجتماعى إلى محاولة التقليل من الضغوط الوظيفية التى يعانى منها الأفراد داخل المنظمة المختلفة من خلال:

أ- استخدام أساليب المساعدة الذاتية، لمساعدة الأفراد الذين يعانون من الإختلال الوظيفى وعدم القدرة على أداء الدور بشكل فعال.

ب-زيادة الدعم الاجتماعى من داخل المنظمة للأفراد من خلال تشكيل بعض الجماعات التى تستهدف النمو أو إشباع الاحتياجات الخاصة بالعمل بها يحقق نوعاً من التدعيم الإيجابى للعاملين ويشبع حاجاتهم المعنوية.

ج-الدعم الاجتماعى الخارجى على مستوى الأسرة والمجتمع وهذا يتمثل فى تقديم بعض المساعدات الأسرية أو التوعية من خلال وسائل الإعلام والاتصال المباشر والهاتفى وغير ذلك من أساليب الاتصال التى يسعى من خلالها الاخصائى الاجتماعى إلى تنمية الوعى لدى الأسرة والمجتمع لتقليل الضغوط النفسية التى يعانى منها الفرد داخل الأسرة أو المجتمع وتنعكس على أدائه لدورة داخل موقع العمل وهذا ما يتمثل فى الجزء الخاص بالعلاج البيئى للمشكلة التى يعانى منها الأفراد داخل مواقع العمل.

د-تطوير بعض المتغيرات التنظيمية، كأسلوب القيادة والمشاركة فى صنع القرارات.

هـ-رفع معدلات المهارة بما يقلل من الإجهاد المصاحب لعدم القــدرة على أداء الوظيفة، لأنه كلما ازداد المستوى المهارى فــإن ذلــك يجعل العمل يؤدى بسهولة ويسر، ويقدم منتج أفضل.

وأخيــراً، يرى المؤلف أن ممارسة الأخصــائى الاجتمــاعى لهــذه الأدوار - يمكن أن يساهم بشكل فعال فــى تعميــق العلاقــات الإنســانية بالصورة الإيجابية.

الفصـــل العاشر

التنظيـم الإداري



مقدمـــــــــة :

مع ظهور حركة الإدارة العلمية في الصناعة فـــي أوائـــل القـــرن العشرين ، بدأت تتبلور المبادئ العلمية للإدارة ذات الصبغة العامة ، والتي أصبحت فيما بعد هي الأساس لقيام علم إدارة الأعمال .

ثم انتقل التفكير من الاستفادة من مبادئ الإدارة العلمية في قطـــاع الأعمال إلى القطاعات الحكومية الأخرى .

وفي الوقت الذي بلغت فيه مبادئ الإدارة العلمية قمة وأوج شهرتها قام لفيف من الباحثين الاجتماعيين وعلى رأسهم التون مايو ببلورة بعـــض التساؤلات التي شاعت في الأوساط الإدارية العلمية فـــي الآونـــة الأخيـــرة (نادية زغلول : ٢٠٠١) وهذه الأسئلة هي :

١- هل يحل العب فعلا بالموظفين ؟

٢- هل فترات الراحة أثناء العمل أمر مرغوب فيه ؟

٣- هل تقصير يوم العمل أمر مرغوب فيه ؟

٤- ما هي طبيعة الاتجاه النفسي للموظفين نحو المنظمة ؟

٥- ما هو الأثر الذي ينتج عن تغيير نوع المعدات الخاصة بالعمل ؟

٦- ما هو سبب انخفاض الإنتاج في فترة ما بعد الظهر ؟

وقد أشارت هذه الأسئلة اهتمام رجال الأعمال والعلمـــاء وكانـــت بمثابـــة الشرارة التي أشعلت نار الشك في كثير من ميادين الإدارة العلمية وكان هذا إيذانا ببدء عصر جديد وقيام النظرية الإنسانية أو نظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة وظهور مفهوم التنظيم .

وقد ارتبط مفهوم التنظيم بالعمل ، والجهد الجماعي الذي يحتاج إلى تجميع وتنظيم وترتيب ، بغرض خلق نظـام صـحيح يعمـل مـن خلالـه الأشخاص وتصل فيه الطاقات إلى مداها الصحيح .

مفهـوم التنظيم :

عرف متولي (٢٠٠٤) التنظيم بأنه " هو الطريقة التي يتم طبقا لها ترتيب الأعمال وتوزيعها على العاملين في المنظمة بما يؤدي إلى تحقيـق أهداف المنظمة بكفاءة .

وفي ضوء هذا التعريف فإن التنظيم يتطلب ما يلي :

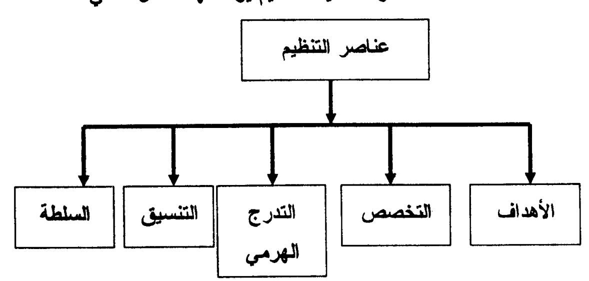
١- وجود هيكل تنظيمي .

٢- تصميم للأعمال التي تقوم بها كل وظيفة .

٣- وجود دليل لإجراءات العمل .

عناصر التنظيم :

هناك خمسة عناصر أساسية للتنظيم يوضحها الشكل التالي :



وسوف نوضح فيما يلي المقصود بكل عنصر منها .

١- الأهداف : وهي الغايات التي توجه كافة الجهود نحو تحقيقها والعمل على تنفيذها ، هذا ويتوقف مدى فاعلية الجماعة وإنجازها على مدى إدراك أفرادها لأهداف المنظمة .

٢- التخصص : وهو يتم على أكثر من أساس مثل الوظيفة أو المهنة أو الغرض الذي تقوم عليه الوحدة ، والعمليات المستخدمة أو الإجراءات المتبعة .

٣- التدرج الهرمي للتنظيم : وهو يعني " خط السلطة " الذي نعني به تسلسل المستويات الرئاسية وهي تتدفق من المستويات العليا إلى أدنى المستويات .

٤- التنسيق : والمقصود به تجميع العناصر والمكونات والأنشطة المختلفة وربطها سويا في مكان له معنى ونمط معين ومتميز ويهدف إلى تحقيق غرض مشترك .

٥- السلطة : حيث يعتمد التشكيل التنظيمي على مبدأ تسلسل السلطات والمستويات ، ويتم هذا التحديد من خلال خرائط تنظيمية بين مستويات السلطة والمسئولية ، كما تشير أيضا إلى قنوات الاتصالات بين هذه المستويات .

مراحل عملية التنظيم : تمر عملية التنظيم بالمراحل التالية :

١- تحديد الأعمال اللازم القيام بها لتحقيق أهداف المنشأة تفصيليا .

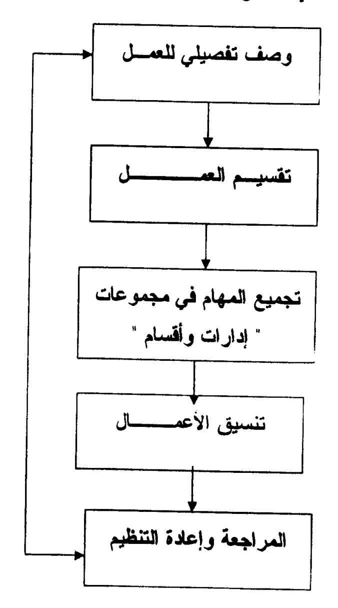
٢- تحديد عبء العمل وتقسيمه إلى أوجه نشاط يمكن أن يقوم بها الأفراد أو مجموعات العمل بطريقة مريحة وسهلة ومنطقية .

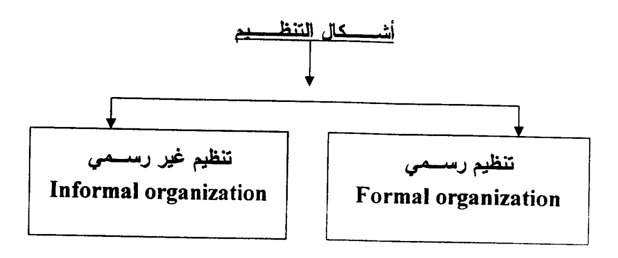
٣- تجميع الأعمال والمهام التي يقوم بها الأفراد سويا في مجموعات بطريقة منطقية بما يؤدي إلى الكفاءة في الأداء ويحقق الهدف المشترك لهم .

٤- وضع الأدوات التنظيمية اللازمة لتنسيق جهود الأفراد داخل كل مجموعة .

٥- المراجعة المستمرة للترتيبات التنظيمية وإجراء التعديلات اللازمة التي تزيد من مستوى الفاعلية (متولي : ٢٠٠٤) .

والرسم التالي يوضح عملية التنظيم :





أهم ما يميز التنظيم الرسمي عن غير الرسمي

١- يقوم التنظيم الرسمي على أساس السلطة الرسمية " Authority " بينما يقوم التنظيم غير الرسمي على أساس من القبول الشخصي "Influence"

٢- العلاقات في التنظيم الرسمي معلنة ومحددة مسبقا بينما العلاقات في التنظيم غير الرسمي غير محددة مسبقا ولا معلنة ولكن يمكن الاستدلال عليها وهي متغيرة .

خصائص التنظيم غير الرسمي :

١- التعدد   ٢- القيادة

٣- الأهداف : أهداف خاصة (وهي التي تحدد أوجه نشاط المجموعة وشعاراتها)

أهداف عامة (تتصل بوجود التنظيم والمحافظة على تماسكه وضمن استمراره)

٤- البناء التنظيمي   ٥- الشعارات والمبادئ

٦- درجة تماسك عالية   ٧- صغر حجم المجموعة غير الرسمية

فوائد التنظيم غير الرسمي :

١- تزويد الإدارة بالمعلومات ٢- تعويض أفراد المجموعة

٣- مساعدة المدير في زيادة قاعدة الإشراف

٤- المساعدة في تحقيق أهداف المنظمة ٥- زيادة درجة فاعلية الإدارة

٦- إتاحة الفرصة للأعضاء لإشباع حاجاتهم الاجتماعية

المبادئ الأساسية لإعداد الهيكل التنظيمي :

يقوم إعداد الهيكل التنظيمي علي المبادئ التالية :

١- التخصص وتقسيم العمل ٢- القدرة المحدودة للمدير

٣- مبدأ التفويض ٤- مبدأ السلطة الآمرة

٥- مبدأ توازن السلطة والمسئولية ٦- مبدأ وحدة الأمر

٧- مبدأ خط السلطة المستقيم ٨- مبدأ تدرج السلطات

٩- مبدأ تعدد المسميات الإدارية ١٠- السلطة التنفيذية الاستشارية

١١- مبدأ المرونة ١٢- مبدأ نطاق الاشراف

١٣- الترابط بين أجزاء الهيكل التنظيمي ١٤- التنسيق

خطوات إعداد الهيكل التنظيمي : حدد (متولي : ٢٠٠٤) تسع خطوات لأعداد الهيكل التنظيمي وهي :

١- دراسة الأهداف العامة للمنشأة ٢- تحديد أوجه النشاط الرئيسية

٣- تحديد الهدف الخاص بكل وجه من أوجه النشاط الرئيسية المحددة .

٤- تحديد أوجه النشاط الفرعية اللازمة .

٥- تحديد عبء العمل لكل نشاط فرعي باستخدام دراسات العمل اللازمة.

٦- تحديد درجة التشابه أو التكامل بين الأنشطة المختلفة .

٧- تحديد نطاق الإشراف في الوظائف الإشرافية .

٨- تحديد معدلات الأداء في الوظائف غير الإشرافية لتحديد عدد الوظائف النمطية .

٩- تقسيم الوظائف النمطية في تجميعات أو تقسيمات تنظيمية .

بصفة عامة فإن تصميم الهيكل التنظيمي يعتمد على قاعدة أساسية يأخذ بها التصميم وهي " التقسيم نزولا" والتجميع صعودا ".

أشكال أو أنواع الهيكل التنظيمي : هناك عدة أشكال للهياكل التنظيمية (متولي : ٢٠٠٤) منها :

١- هيكل تنظيمي تنفيذي
٢- هيكل تنظيمي وظيفي
٣- هيكل تنظيمي استشاري
٤- هيكل النظم العضوية
٥- هيكل المشـــروع
٦- هيكل المصفوفـــة
٧- هيكل تنظيمى متداخل أو مركب

وسوف نتناول فيما يلي بالشرح بعضا من تلك الأشكال .

الهيكل التنظيمي التنفيذي :

١- أكثر الأنواع انتشارا وخاصة في المشروعات الصغيرة .

٢- يتميز بالبساطة حيث تتدفق فيه السلطة من أعلي إلي أسفل بشكل مباشر .

٣- يطلق عليه أحيانا الهيكل المتدرج حيث يكون كل فرد في المنظمـــة مسئول أمام رئيس واحد مباشرة هو رئيسه المباشر .

الهيكل التنظيمي الوظيفي :

١- يقوم هذا الهيكل على التنظيم الوظيفي استنادا إلى التخصص وتقســيم العمل وتطبيقها على الوظيفة الإشرافية .

٢- يتيح هذا النوع من الهياكل الفرصة لشاغل الوظيفة المتخصص ومن ثم تنمية مهاراته .

الهيكل التنظيمي الاستشاري :

١- يعتبر مزيج بين الهيكل التنفيذي والوظيفي .

٢- دور المدير الاستشاري هو تقديم الدعم والمساندة إلى المدير التنفيـذى بما يساعد على ترشيد القرارات التي يتخذها المدير التنفيذي .

٣- يقوم هذا النوع على إرساء مبدأ وحدة الأمر والمساءلة .

٤- تحقيق أقصي مستوى فاعلية لمختلف الوظائف .

خصائص التنظيم الإداري السليم :

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز البناء التنظيمـي السـليم (نادية زغلول : ٢٠٠١) يمكن عرضها فيما يلي :

١- بساطة التنظيم : ويتحقق ذلك خلال احتواء التنظيم على أقـل عـدد ممكن من المستويات الإدارية ، ووجود أكبر عدد ممكن مـن مواقـع تحمل المسئولية وممارستها .

٢- شرعية السلطة والمسئولية : والتي ينبغي أن تتضح من خلال إطـار رسمي معلن يوضح ترتيب الوظائف والتسلسل الإداري ووحدة الأمر ... الخ.

٣- مراعاة التخصص : حيث ينبغي تحديـد قـدرات ومهـارات الأفـراد وتدريبهم ، مع فتح مجالات التنافس البناء ، وإسناد العمل المناسـب للشخص المناسب .

٤- سهولة قنوات الاتصال : من أجل تحقيق تدفق المعلومات والقـرارات والتوجيهات ، وتأمين أساليب المراجعة والرقابة على التنفيذ.

٥- إتاحة الفرصة للمشاركة : من خلال اللجان والمؤتمرات وغيرها من أساليب تنشيط المشاركة في اتخاذ القرارات .

التنظيم الإداري للهيئات الأهليـة

يختلف التنظيم الإداري للهيئات الأهلية عن التنظيم الإداري للهيئات الحكومية ، حيث ينظم القانون تشكيل الهيئات الأهلية وتنظيمهـا الـداخلي فينص القانون ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ في المادة ٣ على وجـوب وضـع نظـام مكتوب لكل جمعية موقع عليها من المسئولين عن إدارتها يطلق عليه اسم (اللائحة الداخلية للمؤسسة) ويشمل :

أ- اسم الجمعية والغرض منها – وألا يؤدي اسمها إلى اللبس بينها وبين جمعيات أخرى تشترك معها في نطاق عملها الجغرافي .

ب- نوع وميدان نشاط الجمعية ونطاق عملها الجغرافي .

ج- عنوان المقر المتخذ مركزا لإدارة الجمعية .

د- اسم كل عضو من الأعضاء المؤسسين ولقبه وسنه وجنسيته ومهنته ومحل إقامته .

ه- موارد الجمعية وطريقة استغلالها والتصرف فيها .

و- نظام العضوية وشروطها وحقوق الأعضاء وواجباتهم وعلى الأخـص حق كل عضو في الإطلاع على مستندات الجمعية وحضور اجتماعـات الجمعية العمومية والتصويت فيها .

ز- نظام المراقبة الماليـة

ح- قواعد تعديل النظام الأساسي للجمعية وتكوين فروع لها .

ط- تحديد المختص بطلب اكتساب الجمعية صفة النفع العام .

ي- تحديد ممثل جماعة المؤسسين في اتخاذ إجراءات التأسيس .

أجهـزة المؤسسات الاجتماعية

أولا : الجمعية العموميـــــة :

تنص المادة (٣٠) من القانون ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ علـى أن تتكـون الجمعية العمومية من جميع العاملين الذين مضت على عضـويتهم سـتة أشهر على الأقل وأوفوا بالالتزامات المفروضة عليهم وفقا للنظام الأساسي للجمعية.

وتنعقد الجمعية العمومية بناء على :

١- دعوة مجلس الإدارة .

٢- طلب يتقدم به إلى مجلس الإدارة كتابة ربع الأعضاء الذين لهم حق حضور الجمعية العمومية (مع بيان الغرض من ذلك) .

٣- دعوة من الجهة الإدارية المختصة (مديرية الشئون الاجتماعيـة مثلا)

- ولا يجوز للجمعية النظر في غير المسائل الواردة في الجـدول إلا بموافقة الأغلبية المطلقة لمجموع أعضاء الجمعية العمومية (غنيم : ٢٠٠١).

كيفيـــة إصدار القرارات في الجمعية العموميـــة

تنص المادة (٣١) على أن : " تصدر قرارات الجمعيـــة العموميـــة بالأغلبية المطلقة للأعضاء الحاضرين وتصدر قرارات الجمعية غير العادية بالأغلبية المطلقة لعدد أعضاء الجمعية ما لم ينص النظام الأساســـي علـــى أغلبية أكبر ".

ثانيا : مجلس الإدارة :

ينص قانون الجمعيات والمؤسسات الخاصة على أنه يجب أن يكون لكل جمعية أو اتحاد مجلس إدارة لا يقل عدد أعضاءه عن خمسة ولا يزيد عن خمسة عشر .

أما عن كيفية صناعة القرارات وصدورها فإن قـــرارات المجلـــس تصدر بالأغلبية من أعضائه . وذلك لما تنص عليه المادة ٣٨ من القانون ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ وهو أن : " يجب أن ينعقد مجلس الإدارة مرة كل ثلاثـــة شهور على الأقل ، ولا يكون انعقاده صحيحا إلا بحضـــور الأغلبيـــة مـــن أعضائه".

وتصدر قراراته بموافقة الأغلبية المطلقة لعدد الحاضرين مـــا لـــم ينص النظام الأساسي على أغلبية أكبر ، وعند تساوي الأصـــوات يـــرجح الجانب الذي منه الرئيس .

اختصاصات مجلس الإدارة وهي :

حدد القانون اختصاصات مجلس الإدارة فيما يلي :

١- إدارة شئون الهيئة الإدارية والفنية وإعداد اللوائح الداخلية لها مع الاسترشاد بالنماذج التي تعدها وزارة الشئون الاجتماعية .

٢- تكوين اللجان التي يراها المجلس لازمة لحسن العمل وتحديد اختصاصات كل منها .

٣- تعيين العاملين اللازمين للعمل وتأديبهم وفصلهم .

٤- أعداد الحساب الختامي عن السنة المالية المنتهية ، ومشروع الميزانية عن العام الجديد ، التقرير السنوى ، وذلك لعرضها على الجمعية العمومية في دور انعقادها السنوي .

٥- دعوة الجمعية العادية وغير العادية طبقا للقانون وتنفيذ قراراتها.

٦- مناقشة تقرير مراقب الحسابات وإعداد الرد على ما يرد من ملاحظات وعرضها على الجمعية العمومية .

٧- اختيار وتعيين اختصاصات المدير المعين من أعضاء المجلس أو من غير أعضائه .

٨- اخطار كل من مديرية الشئون الاجتماعية المختصة والاتحاد لبيان حركة العضوية وذلك كل ثلاث أشهر .

الفصل الحادي عشر

التخطيط كوظيفة أساسية
من وظائف الإدارة



أولاً: مقدمة:

يمكن إرجاع بزوغ التخطيط فى مجال الرعاية الاجتماعية إلى عـام ١٩٦٠ عندما اتخذت مؤسسة فورد قرارات بشأن ضرورة اتخاذ أى مدينة للإجراءات التالية للحصول على التمويل:

١- **تطوير أساليب جديدة لمواجهة المشكلات الاجتماعية.**

٢- **أن تضع كل مدينة خطة مطورة للعمل تكون بمثابة مـدخل شـامل لحل المشكلات.**

٣- إقامة علاقات تعاون بين المؤسسات الاجتماعية وإلزام المؤسسات المشاركة **بتحمل مسئولياتها فى تنفيذ الخطة.**

٤- **ضرورة التقويم الجاد للجهود المبذولة (روبرت : ١٩٨٧).**

وخلال **نفس** العام ١٩٦٠ زاد **الانفاق الحكومى على برامج** الرعاية الاجتماعية بالولايات المتحدة الأمريكية وكان الأسلوب مثل لضمان فعاليـة **هذه الأموال هو استخدام التخطيط لوضع خطط ناجحة لمواجهة المشـكلات** الاجتماعية.

ومع أن **تخطيط** الرعاية الاجتماعية لـم **يظهـر إلا** حـديثاً، **إلا أن محاولة** الترشيد **فى حل المشكلة** أو المشكلات **قد تمت مـع نمـو الحركـة** العلمية فى القرن التاسع عشر **والتى تتشابه مع عملية صنع القـرار فـى** التخطيط.

وكان المعتقد أن **المخططين يمكنهم صياغة وتحديد الأهداف بدقـة، وتحديد المشكلات**، وتشخيصها **من خلال توضيح علاقة السـبب بالنتيجـة** وكانت أهم المهام التخطيطية:

١- إجراء البحوث.

٢- جمع وتوفير المعلومات اللازمة لعمليات وضع الخطة.

٣- تحليل المعلومات للاختيار من بين البدائل.

ولقد ظهرت العديد من التعاريف للتخطيط على النحو التالى:

فلقد عرفه جوهر (١٩٧٦) بأن رسم الخطوط العريضة لما يجب عمله من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، والتخطيط هو مرحلة التفكير والتدبير التى تسبق أي عمل والتى تنتهى باتخاذ القرارات فيما يتعلق بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم وبمن يتم.

ويقصد به كل ما يحدد مقدماً ما سوف يتم عمله وعلى أساسه نحدد عمليات التنظيم وحشد القوى المادية والبشرية والإشراف والرقابة.

والخطة الجيدة توضح إجراءات التنفيذ وماذا ستعمل على وجه التحديد مع وصف الإجراءات المزمع تنفيذها، وما يحتاجه النشاط من برامج وإمكانيات مالية وبشرية وكذلك ما يسلتزمه من قوانين وقرارات. هذا وتوضح الخطة طريقة وأسلوب التنفيذ فمثلاً إذا كان مطلوب تعيين موظفين، توضح الخطة كيفية اختيار الموظفين، هل هى بالإعلان أو الترشيح أو الاستعارة من جهات أخرى.. الخ وكذلك تحدد مواصفات هؤلاء الموظفين، ومكان تنفيذ الخطة وما يتطلبه ذلك من ميزانية وأدوات وخامات ومخازن ووسائل نقل .. الخ (سامية فهمى : ١٩٨٩).

كما عرف (يونس : ١٩٧٨) التخطيط الاجتماعى بأنه العملية التى تتولى تحديد وقياس المشاكل الصحية ومشاكل الرعاية الاجتماعية، وتفهم العوامل المسببة لها ثم وضع الأهداف على أساس من الاحتياجات والموارد

المتاحة فى المجتمع ووضع برنامج عمل إنشائى من الخدمات الاجتماعية للتحرك نحو هذه الأهداف.

ويرى المؤلف أن التخطيط فى الخدمة الاجتماعية يعنى "الأسلوب العلمى الذى يستخدمه الإخصائى الاجتماعى لدراسة واقع المجتمع وتحديد درجة حدة وإلحاح الاحتياجات والمشكلات الاجتماعية وتوقع الآثار المستقبلية المترتبة عليها وتحديد أولويتها ووضع الخطط والبرامج اللازمة لمواجهتها لتحقيق أهداف التنمية فى ضوء سياسة المجتمع".

نماذج التخطيط:

ولقد ظهرت العديد من النماذج فى التخطيط منها:

١- نموذج التخطيط الترشيدى:

وهو يرى أن التخطيط يعنى وضع السياسات ثم جعلها واقعاً محققاً بالاعتماد على الاختيار الرشيد بين البدائل (دانهام : ١٩٧٠).

وهو من وجهة نظر الفريد كان Alfred Khan (١٩٦٩) نشاط معيارى يتضمن عملية اختيار للسياسة ووضع البرامج وذلك فى ضوء الحقائق والتفسيرات والقيم القابلة للتطبيق. وهو بذلك عملية تتضمن:

أ- البحث : للتوصل إلى الحقائق وتفسيرها والقيام بعمل بشأنها.

ب- تحليل القيم: ولابد من إتاحة الفرصة للتعبير عن كافة أنواع القيم وقد يتم ذلك بواسطة ميكانيزمات السياسة.

ج- صياغة السياسة.

د- البرمجة.

هـ- القياس والتغذية العكسية.

مراحل العملية التخطيطية فى إطار نموذج التخطيط الترشيدى:

أوضح روبرت مورنى (١٩٨٠) أن العملية التخطيطية فى إطار نموذج التخطيط الترشيدى تمر بالمراحل التالية:

أ- تحليل المشكلة وتقدير الحاجات.

ب- صياغة إطار السياسة التخطيطية (الأهداف والأغراض).

ج- تصميم الاستراتيجيات البديلة.

د- البرمجة والتنفيذ.

هـ- الرقابة والمتابعة والتقويم والمردود.

وتركز مرحلة تحليل المشكلة على معرفة أسباب المشكلات والحاجات من خلال استخدام المقاييس التفسيرية ثم القيام بتقدير الاحتياجات سواء منها الحاجات المعيارية أو الشعورية أو المعبر عنها أو المقارنة والحاجات المعيارية هى التى يحددها الخبراء كمستويات مرغوب الوصول إليها فى ضوء المستويات القائمة بالفعل أما الحاجات الشعورية فهى ما يشعر الناس أنهم بحاجة إليه وهذه الحاجات تكون عرضة للتأثر بعوامل مجتمعية وإذا لم تشبع تؤدى لحدوث مشكلات أما الحاجة المعبر عنها فهى حاجة شعورية تحولت إلى مطلب لعدد كبير من الناس والحاجة المقارنة هى حاجة تحدد لمجموعة من الناس فى ضوء مستوى معين من الخدمات التى تحظى بها جماعة مشابهة وبعد ذلك تأتى مرحلة صياغة إطار السياسة التخطيطية وهى تشمل تحديد نطاق المشكلة والاعتماد على الأساليب الفنية التقنية فى تخفيف المشكلة إلى أدنى حد ممكن ويستند المخطط فى ذلك على:

- إمكانية وجود ميكانيزمات لتخطيط البرامج المتصلة بالمشكلات.
- المقدرة على الربط بين الموارد والفوائد المترتبة عليها.
- القدرة على القيام بدراسات حول العائد والتكلفة.
- وجود إطار للربط بين كل من متطلبات التخطيط بعيد المدى والموارد.
- توفير الميكانيزمات اللازمة للرقابة المستمرة وتقييم البرامج.
- إتباع منهاج منظم لجمع البيانات وتخزينها واسترجاعها.

ثم تأتى مرحلة تصميم الاستراتيجيات البديلة وهـــى تعنـــى ترجمـــة الأغراض فى شكل خطة عمل فى ضوء المعايير الآتية:

- الإمكانيات التنظيمية.
- الإمكانيات السياسية.
- الإمكانيات المالية.

أما فى مرحلة البرمجة والتنفيذ فتهتم بثلاث أنشطة رئيسية وهـــــــى:

- توفير الميزانية.
- بناء نسق تقديم الخدمات.
- توفير العمالة اللازمة.

والمرحلة الأخيرة وهى الخاصة بالمتابعة والرقابة والتقويم والمردود وهى تعتمد على القيام بمجموعة من العمليات التى تستند على خلفية مـــن العلوم الاجتماعية وتصميم البحوث والإحصاء والنظم الإداريـــة وطرائـــق كتابة التقارير واستخدام الحاسب الآلى وتقنياته فى البرمجة.

٢- نموذج التخطيط المرحلى:

ويقوم هذا النموذج علـــى التدريجيـــة التحليليـــة والتـــى تعتمـــد على:

أ- المواءمة بين استراتيجيات اتخاذ القرار وبين القدرات التصـــويرية المحدودة لصانعى تلك القرارات.

ب- التقليل من حجم وتكلفة جمع البيانات والمعلومات وإعدادها.

ويصفه لندبلوم Limdblom (١٩٧٧) بأنه:

- يسعى إلى تحقيق أهداف علاجية محدودة الحجم من خلال مجموعة من المقارنات المتوالية، محدودة النطاق بين ما هو قـــائم بالفعـــل وبين ما يمكن اعتباره مقبولا أو ممكنا لإحداث التغيير.
- لا يهتم بالتأكيد على حل المشكلة كعملية والتحليل العميق للعلاقات التى تربط بين المسببات والنتائج.
- لا يركز على الجوانب الفنية لعملية التخطيط وإنمـــا يركـــز علـــى الجوانب الاجتماعية والسياسية لتحقيق نوع مـــن الاتفـــاق بـــين جماعات المصالح ذات الصلة بالمشكلة.
- حل المشكلة فى ضوء ذلك النموذج يركز على المهام التفاعلية مثل المساومة والتبادل والتفاوض وتحقيق الوفاق كعناصر أساسية تقوم عليها عملية التخطيط لحل المشكلة.

متطلبات النموذج كما حددها لندبلوم Lindblom:

أ- التركيز على تقييم البدائل والسياسات البديلة التـــى تختلـــف عـــن بعضها كمياً فقط بدلاً من تقييم كل البدائل.

ب- أن تكون السياسات البديلة المطروحة قليلة العدد نسبياً.

ج- ن يتوافر لكل سياسة بديلة عدد محدود لأهم النتائج التـــى يمكــن تقويمها.

د- يجب إعادة تنقيح المشكلة باستمرار طالما أن هذا النموذج يســمح بالتوفيق بين كلاً من الغاية والوسائل والعكس صحيح.

ه- اتخاذ القرارات بالأسلوب المرحلى يعتبر من النوح العلاجى الــذى يرمى إلى التركيز على نواحى النقص فى الجانب الاجتماعى أكثـــر من التركيز على الارتقاء بالأهداف الاجتماعية المستقبلية.

خصائص التخطيط المرحلى:

أ- التداخل بين التقويم والتحليل الإمبيريقى للسياسات البديلة.

ب- التركيز على القيم الحدية أو القيم التزايدية.

ج- فى ظل النموذج التدريجى (المرحلي) فإنه الاختيار بـــين الوســـائل والغايات يتم فى آن واحد.

د- اختبار صلاحية السياسة يتم فى ضوء الاتفـــاق حـــول السياســـة نفسها.

ه- التحليل الجزئى حيث لا يعتمد النموذج فى التخطيط على ضـــرورة التحليل الشامل لكل العناصر ذات الأهمية وإنما يقوم على تبســـيط الأشياء بطريقة منظمة من خلال أسلوبين هما:

- الحد من مقارنة السياسات ببعضها.
- تقاسم العمل بين مؤسسات التخطيط.

٣- نموذج التخطيط المختلط :

وهذا النموذج محاولة للربط بين العناصر التي يشملها كلا النموذجين أو المدخلين السابقين (الترشيدي ، المرحلي) ويقوم هذا النموذج على الخلط أو المزج بين العناصر وكذلك التدقيق والفحص. في آن واحد (اتزيوني : ١٩٧٧).

ويقوم نموذج التخطيط المختلط على:

أ- إجراءات لجمع البيانات مثل المسح والفحص الدقيق.

ب- استراتيجية لتوزيع الموارد.

ج- وجود خطوط إرشادية للعلاقة بين العنصرين السابقين أ ، ب ، ومن تلك الخطوات:

- **تعدد مستويات التدقيق والدراسة:**

حيث يعتمد النموذج المختلط على استخدام كل من الفحص والدراسة من خلال عدة مستويات وذلك للوقوف على كافة التفاصيل وتغطية كافة الجوانب مع الاعتماد على كيفية استثمار كل من الوقت والمال حيث يمر القرار بسلسلة من عمليات التدقيق التى تراعى أن يكون القدر المستخدم من الأموال والوقت هو نوع من الاستثمار على فترات طويلة أو متقطعة والذى يراعى بواسطته استكشاف المخاطر والبحث عن سبل أفضل مما هو قائم.

- القرارات التى يعتمد عليها النموذج نوعين هما:

- قرارات أساسية وهى تتم بناء على استطلاع البدائل التى يراها صانعوا القرارات فى إطار تصورهم للأهداف الموضوعة.

- وقرارات تدريجية تتم فى نطاق الأطر المحددة سلفاً بواسطة القرارات الأساسية.

* العوامل المورفولوجية (البنائية):

لتى يقوم عليها نموذج التخطيط المختلط حيث تتأثر عمليـــة صـــنع القرارات بطبيعة البناء الذى يقوم عليه النسق التخطيطـــى . ومـــن تلـــك العوامل:

- طبيعة المراكز وعلاقات القوة بين صانعى القرارات.
- البيئة الاجتماعية وتأثيرها على صنع القرارات.
- مراعاة قدرات الوحدات على العمل بالأسلوب المناسب.
- الإيديولوجية السائدة فى المجتمع حيث أنه على الرغم من أن الدول النامية تبدو أقل تحكماً فى مقدراتها عن الدول المتقدمـــة، إلا أنهـــا تبدى اهتماماً متزايداً بأسلوب التخطيط الشامل من أجل التنمية، على الرغم من أن ما تقوم به هو الأسلوب التدريجى لدرجة كبيرة.

وعلى الرغم من أن المجتمعات الحديثة أكثر قدرة على اتباع أسلوب التدقيق وأكثر قدرة على التحكم فى مقدراتها إلا أنها تهتم بالتخطيط بدرجة أقل من الدول النامية.

ونجد أن المجتمعات الديمقراطية تأخذ بالمدخل المرحلى على الـــرغم من قدرتها على وضع خطط طويلة المدى.

أما فى المجتمعات الديكتاتورية التى تزداد فيها المركزية وحيث تعتمد على القوة أكثر مما تعتمد على الوفاق فإنها تستطيع أن تخطط بدرجة أكبر من سابقتها لكنها لا تستطيع تحقيق الهدف نظراً لأنها ينقصها القدرة على

تقدير ما يمكن أن يحدث من مقاومة، لذلك نجد أن تلك المجتمعات تحتـــاج إلى تعديل خططها بعد بداية العمل بها بحيث تتوافق مع السياســـات التـــى يكون قد تم تعديلها حتى تتصف الخطة بوجود اجماع عليها.

ومن هذا نجد أن اتباع نموذج التخطيط المخـــتلط يمثـــل الأســـلوب الأمثل لكافة المجتمعات.

أنـــواع التخطيط :

للتخطيط أنواع عديدة منها:

١- أنواع التخطيط وفقاً للظروف التى يجرى فيها التخطيط (فهمي : ١٩٧٠).

أ- تخطيط هيكلى. ب- تخطيط وظيفى.

٢- أنواع التخطيط من حيث المجالات (العل : ١٩٨٧):

أ- تخطيط جزئى. ب- تخطيط شامل.

٣- أنواع التخطيط من حيث المستويات:

أ- تخطيط قومى شامل. ب- تخطيط إقليمى.

جـ- تخطيط محلى. د- تخطيط قطاعى.

٤- أنواع التخطيط من حيث ميادينه:

أ- تخطيط طبيعى. ب- تخطيط اقتصادى.

جـ- تخطيط اجتماعى. د- تخطيط ثقافى.

٥- التخطيط بالحفز والتخطيط بالتوجيه (فهمى : ١٩٧٥):

أ- التخطيط بالتوجيه. ب- التخطيط بالحفز.

٦- التخطيط الدائم وتخطيط الطوارئ.

٧- التخطيط وفقاً لطريقة وضع الخطة (العدل : ١٩٨٧):

أ- الخطط المفتوحة.

ب- الخطط التى تخصص مبالغها سلفاً.

جـ- الخطط البديلة.

٨- التخطيط من حيث المدى الزمنى (محيى الدين: ١٩٧٥):

أ- الخطط طويلة المدى.

ب- الخطط متوسطة المدى.

جـ- الخطط قصيرة المدى.

مراحل التخطيط الاجتماعى:

١- المرحلة التمهيدية (تحديد الأهداف):

فى التخطيط الاجتماعى كما هو الحال فى غيره من أنواع التخطيط يجب محاولة ترجمة الأهداف الكبرى المحددة فى السياسة الاجتماعيــة أو الدستور وميثاق العمل الوطنى إلى أهداف تفصيلية جزئية واضحة.

ولا شك أن مثل هذه الترجمة تحتاج إلى معلومات وتفاصيل كافيــة مع مراعاة جميع الاحتمالات والتوقعات.

وهناك عوامل كثيرة تؤثر فى تحديد الأهداف (احمد دمال: ١٩٧٠) مثل :

أ- المقومات السكانية. ب- المقومات الاقتصادية.

ج- المقومات الاجتماعية. د- المقومات الإدارية التنظيمية.

هـ- المقومات الثقافية والدينية والحضارية للمجتمع.

٢- مرحلة إعداد ووضع الخطة:

(أ) إعداد الخطة (يونس : ١٩٧٨) ومن أبرز الإجراءات اللازمة لهذه المرحلة:

- تشكيل جهاز التخطيط .
- التنسيق.
- التدريب.
- جمع البيانات والإحصاءات وإجراء البحوث.
- توعية المواطنين بالتخطيط.

(ب) وضع الخطة (مسعد الفاروق : ١٩٨٨) وهذه المرحلة تتم حسب الخطوات التالية:

- تحديد الأولويات.
- تحديد المشكلة ذات الأولوية الأولى.
- عرض الحلول المقترحة للمشكلة.
- وضع أساس قيمى للاختيار بين الحلول المقترحة للمشكلة.
- الوصول إلى قرار.
- وضع خطة علاج المشكلة.

٣- مرحلة التنفيذ: حيث يتطلب تنفيذ الخطة تـوافر شـروط تنظيميـة وأخرى بشرية :

أ- الشروط التنظيمية: مثل وضع وسائل الإنتاج تحـت تصـرف الدولـة لتحقيق استجابتها لمقتضيات التنمية الاقتصادية الاجتماعية.

ب- الشروط البشرية: كضرورة وجود كادر سياسى لديه وضـوح فكـرى **يتعلق بأهداف وأولويات البرامج والمشروعات ويعهد بالخطة القومية إلى أجهزة تنفيذية كالوزارات والمحافظات فى جميع المستويات. لكى** تقوم بمسئولية التنفيذ.

٤- مرحلة المتابعة:

وفيها تقوم الأجهزة التنفيذية المختصة بمتابعة سير العمليات أثناء عملية التنفيذ للتعرف على مدى التقدم فى التنفيذ وفقاً للبـرامج الزمنيـة والمقررة والتكلفة والموضوعة **أو الكشف عن مواطن الضعف فـى تنفيـذ المشروعات.**

٥- مرحلة التقويم:

ونعنى بها التقويم النهائى لأنه اتضح لنا فى مرحلة المتابعـة أنـه لابد من وجود نظم للتقويم وتسجيل مستمر حتى يمكن أن **تقـوم** المتابعـة بدورها نجاح **فالتقويم عملية** ضرورية منذ الساعة الأولى للتنفيذ، وقد يـتم **التقويم** دورياً **خلال سنوات الخطة** للكشف عن الإنجازات وتحديـد نـواحى النقص وقد يتم التقويم فى نهاية **الخطة** للتحقق من مدى نجاحها فى **تحقيق** أهدافها (يونس :١٩٧٨).

التخطيط كوظيفة إدارية :

تمثل وظيفة التخطيط الجانب الفكرى من عمل الإدارة وقد أشار إليها "هنرى فايول" باعتبارها أحد وظائف الإدارة (متولي: ٢٠٠٤).

محور عملية التخطيط:

يدور محور عملية التخطيط حول الإجابة على الأسئلة التالية:

١- ما المطلوب عمله؟

٢- كيف يتم ذلك؟

٣- ماذا يلزم ليتم الإنجاز؟

٤- متى يتم الإنجاز؟

أهمية التخطيط:

١- يساعد على تنسيق الجهود على جميع المستويات فى المنشأة وبالتالى تحديد الأهداف الخاصة بالخطة.

٢- يساعد على وضع أساس للتغيير والتطوير حيث يدور التخطيط حول وضع مجموعة من الأهداف المستقبلية التى تمثل تحقيق وضع أفضل للمنشأة.

٣- وضع المعدلات الخاصة بالتنفيذ حيث تقوم عملية التخطيط بتحديد المعايير "Standards" الخاصة باستخدام مختلف الموارد اللازمة للتنفيذ وهذه المعايير تعتبر مرشد للقائمين بالتنفيذ.

٤- تنمية المديرين حيث أن تطبيق الخطة يعنى وضع برامج تفصيلية وموازنات تقديرية يسترشد بها المديرون خلال التنفيذ.

٥- يساعد التخطيط على تركيز الجهود فى اتجـاه الأهـداف العامـة والمشتركة للمنظمة.

٦- يعتبر التخطيط أساساً لعملية الرقابة.

٧- يعتبر التخطيط بديلاً للعشوائية فى القرارات والتخبط فى التنفيذ.

٨- يساعد التخطيط على تقليل الصراع الناتج من اخـتلاف وجهـات النظر وتعارض المفاهيم خلال التنفيذ.

مزايا التخطيط:

١- توجيه اهتمام إدارة المنشـأة نحـو المسـتقبل وزيـادة الـوعى بالدراسات المستقبلية والتنبؤ بالأحداث قبل وقوعهـا والاسـتعداد لها.

٢- تشجيع الجهود الخاصة بالتنسيق وتحقيق التكامـل عنـد اتخـاذ القرارات فى مختلف المستويات وبين مختلف الأنشطة.

٣- التأكيد على أهداف المنظمة وما يـرتبط بهـا مـن معـدلات أداء ومؤشرات يتم من خلالها علـى مسـتوى الإنجـاز عنـد جميـع المستويات وفى مختلف المراحل.

عيوب التخطيط:

١- الحد من روح الابتكار والتطوير والمبادرة خلال مراحل التنفيذ.

٢- المبالغة فى التخطيط قد تؤدى إلى ضياع الوقت وارتفاع التكــاليف مقارنة بالمزايا الناتجة عن التخطيط.

خطوات عملية التخطيط:

١- تحديد الأهداف المرغوب تحقيقها والتعبير عنها بصياغة محددة أو فى شكل أرقام أو مؤشرات كمية واضحة، مثال زيــادة مســتوى الأرباح من ٢٠%، ٣٥% سنوياً.

٢- تحديد الأساليب البديلة للوصول إلى الأهداف علــى أســاس مــن الخبرة السابقة وتوقعات المستقبل.

٣- تقييم الأساليب البديلة فى ضوء الموارد المتاحة، إمكانيات التنفيذ، القيود المفروضة على المنظمة.

٤- اختيار أفضل الأساليب أو البدائل الخاصة بالتنفيذ على أساس نتائج التقييم.

٥- تصميم البرامج اللازمة للتطبيق.

٦- وضع برامج العمل موضوع التنفيذ وفق معــايير ومعــدلات الأداء المحددة والجدول الزمنى المحدد.

العوامل المؤثرة فى التخطيط:

أولا: عوامل بيئية:

وتشتمل على:

١- النظام الاجتماعى: بما يشتمل عليه من طبقات وتوزيــع مصــادر القوى والعادات والتقاليد.

٢- **النظام الاقتصادى: وما إذا كان يقوم على الفكر الاقتصادى الحر أو الموجه.**

٣- **النظام السياسى: وما إذا كان شمولى أو ديموقراطى.**

٤- **النظام التشريعى: وتتمثل فى القوانين والنظم واللوائح التى تـــنظم سلوك المجتمع.**

٥- **النظام التكنولوجى: ومستوى التقدم الفنى فى الآلات والخامات الم المتاحة.**

٦- **النظام الثقافى: وما يشتمل عليه من تيارات فكرية مؤثرة.**

٧- **النظام التعليمى: وما يشتمل عليه من فلسفة التعليم السائدة وقدرته على تخريج كفاءات لازمة للتخطيط.**

ثانياً: العوامل التنظيمية:

وتش تمل على:

١- الفلسفة الإدارية السائدة: وهى المفاهيم الأساسية التى يتشكل طبقاً لها فكر الإدارة العليا فى المنظمة، والإدارة العليـــا هـــى المصـــدر الرئيسى للتخطيط والتنظيم فى المنشأة.

٢- درجة المركزية واللامركزية السائدة فى المنشـــأة وخاصـــة فـــى صناعة القرارات.

٣- مستوى الموضوعية والدقة فى المعلومات المتاحة فـــى التخطـــيط وكلما اعتمد التخطيط على تكنولوجيا المعلومات الحديثة كلما زادت جودته.

٤- المتاح من المهارات الخاصة بالعملية التخطيطية.

٥- المناخ التنظيمى السائد بالمنشأة وما إذا كان مشجع على انطــلاق الأفكار أو العكس.

٦- الخبرة السابقة فى مجــال التخطــيط ومــدى الالتــزام بــالخطط الموضوعة فى السابق ومستوى إنجازها.

المبادئ الأساسية للتخطيط:

المبدأ هو قاعدة أساسية لها صفة العموميــة يصــل اليهــا الإنسان عن طريق الخبرة والبحث العلمي ، وترتكز عمليات التخطيط علــى المبادئ التالية (متولي : ٢٠٠٤) :

١- مبدأ عمومية التخطيط: بمعنى أن يكون التخطــيط شــاملاً جميــع أجزاء المنشأة وإداراتها المختلفة.

٢- مبدأ تكامل الخطط: بمعنى أن تتكامل مختلــف الخطــط بالمنشــأة وصولاً إلى الأهداف العامة للمنشأة.

٣- مبدأ شمولية التخطيط: بمعنى أن يكون التخطيط مســئولية جميــع المديرين ويشمل جميع المستويات الإدارية.

٤- مبدأ مرونة التخطيط: بمعنى أن توضع الخطط بمــا يتمشــى مــع التغيرات غير المتوقعة والمستجدة ولهذا توضع ثلاث خطط بديلة، الخطة الأولى فى حالة استمرار الوضع كما هو عليه حالياً، الخطة الثانية تفاؤلية فى حالة تحسن الظروف مستقبلاً، الخطــة الثالثــة تشاؤمية أو تحفظية تقوم على أساس احتمال تحول الظروف ضــد مصلحة المنشأة.

٥- مبدأ القابلية للقياس: بمعنى أن يتم التعبير عن الخطــة الأداء وباقى عناصر الخطة بطريقة كمية . وإجراء المقارنة وتحديد الإنحرافات.

٦- مبدأ المشاركة فى التخطيط: بمعنـــى أن تتـــاح الفرصـــة لجميـــع الأطراف ذات المصلحة المرتبطة بموضوع الخطة فى المشاركة فى العملية التخطيطية.

٧- مبدأ مراجعة الخطة: بمعنى أن تجرى عملية مراجعة دورية وبصفة منتظمة للخطط الموضوعة لتحديثها وتعديلها بما يتفق والتطورات الجديدة داخل المنشأة.

٨- مبدأ توافق التخطيط مع الوظائف الإدارية الأخرى.

٩- مبدأ ارتباط التخطيط بالرقابة.

دورة التخطيط:

يتم التخطيط وفق دوره محددة يشترك فيها عدة أطراف داخـــل أو خارج المنشأة ويشترك كل طرف بأحد المراحل وهى:

١- تحديد الأهداف الخاصة بالخطة وتنقسم إلى:

أ- أهداف استراتيجية.

ب- أهداف تشغيلية.

٢- تحديد الأساليب والبدائل المتاحة لتحقيق الأهداف.

٣- تحديد ما يلزم من موارد مادية وبشرية لتعديل هذه الخطـــة برامج عمل.

٤- وضع البرنامج الزمنى للتنفيذ فى حدود الوقت المتـاح والمـوارد المتاحة.

أساليب التخطيط:

هناك أساليب متعددة للتخطيط:

١- التفكير الخلاق: وهو استكشاف بدائل جديدة لمقابلة مواقف جديدة أو متكررة كما يحدث فى طريقة العصف الذهنى.

٢- التفكير الحرج: وهو القائم على فكرة (الكل أو لا شيء) وهو أمـر يتعارض مع حقيقة التعقيد الحالى فـى الحيـاة، حيـث لا يمكـن الوصول إلى تحقيق كل شيء فى وقت واحد.

٣- الحل الوسط: ويتطلب أن يتنازل كل طرف عن جزء من أهدافه.

٤- التكرار، كما فى حالة الإعلان.

٥- الثقة، وذلك بأن يؤخذ وجهة نظر أهل الثقة وهى قد تكون سـليمة أو لاً.

٦- السلطة: وذلك بأن يعتمد المدير على سلطته فى إصـدار تعليمـات وفرض رأيه على الآخرين.

٧- بحوث العمليات: وهى تستخدم فى حالـة المشـاكل ذات الأبعـاد المتشابكة والتى يمكن معاملتها كمياً.

٨- المحاكاة أو تمثيل الأدوار.

أنواع الخطط:

أولاً: حسب موضوع الخطة:

خطة إنتاج ، خطة البحوث، خطة إنتاج منتجات جديدة، خطة مالية، خطة تسويق، خطة مشتريات أو توريدات، خطة القــوى العاملــة، خطــة الخدمات المعاونة.

ثانيا: تقسيم حسب الوقت:

١- خطط بسيطة أو معقدة أو مركبة.

٢- خطط شاملة أو محدودة.

٣- خطط رئيسية أو فرعية.

٤- خطوط وصفية أو كمية.

٥- خطط استراتيجية أو تكتيكية.

٦- خطط سرية أو خطط منشورة.

٧- خطط مكتوبة أو غير مكتوبة.

٨- خطط رسمية أو غير رسمية.

٩- خطط سهلة التطبيق أو صعبة التطبيق.

١٠- خطط اقتصادية أو مكلفة للغاية.

١١- خطط مرنة أو غير مرنة.

ثالثا: التقسيم حسب المنظمات:

خطط مشروعات، خطط الفروع أو الشركات، التابعة، خطة أنشطة. خطط مجموعات، قطاعات ، خطط إدارات، خطط منتجات.

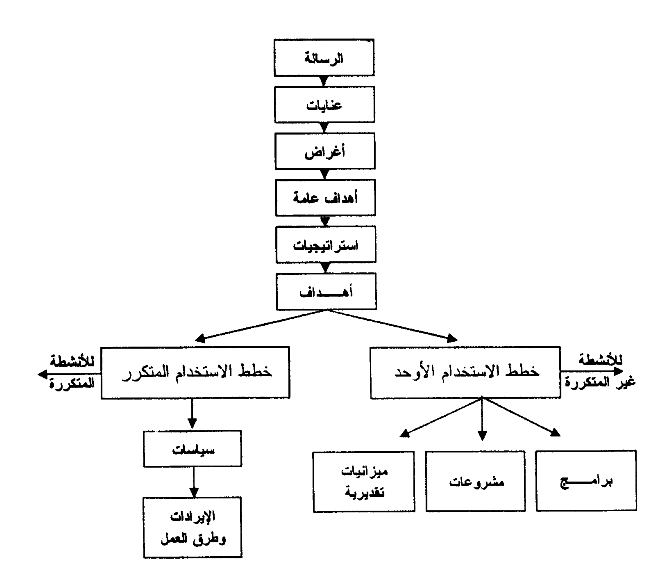
ويمكن النظر إلى التقسيم الرأسى للخطط باعتبارها تنقسم فى ثلاثة مجموعات رئيسية وهى:

١- خطط الأهداف العامة.

٢- خطط تستخدم لمرة واحدة.

٣- خطط تستخدم بصفة متكررة.

ويمكن توضيح الإطار العام لنظام التخطيط لمنظمة حديثة فى الشكل التالى (متولي : ٢٠٠٤):



عناصر الخطة:

١- تحديد الأهداف:

عناصر الخطة	القرارات الرئيسية المطلوبة
١- الأهداف	١- أى الأهداف المطلوب تحقيقها؟ ٢- ما هى الأهمية النسبية لهذه الأهداف؟ ٣- ما هى العلاقة بين هذه الأهداف؟ ٤- متى يتم تحقيق كل هدف؟ ٥- كيف يمكن قياس كل هدف؟ ٦- ما هى الوحدة التنظيمية أو الشخص المسئول عن تحقيق كل هدف؟
٢- الأساليب الخاصة بالتنفيذ	١- أى الأساليب يضمن تحقيق الأهداف بنجاح؟ ٢- ما هى البيانات المتاحة عن كل أسلوب؟ ٣- ما هى الأساليب المناسبة للتنبؤ بالحالة المستقبلية؟ ٤- من هو الفرد أو الوحدة التنظيمية المسئولة عن استخدام كل أسلوب؟
٣- الموارد	١- ما هى الموارد التى تلزم الخطة؟ ٢- ما هى العلاقة بين مختلف الموارد؟ ٣- ما هى أساليب البرمجة أو وضع الميزانيات التقديرية التى يلزم استخدامها فى كل مورد؟ ٤- ما هو الفرد أو الوحدة التنظيمية المسئولة عن إعداد الموازنة التقديرية فى حالة كل أسلوب؟
٤- التنفيذ تطبيق الخطة	١- هل يمكن تطبيق الخطة استنادا إلى السلطة أم للإقناع؟ ٢- ما هى السياسات اللازمة لتطبيق الخطة بنجاح؟ ٣- إلى أى حد تتميز الخطة الموضوعة بالشمول والمرونة والتكامل والوضوح أو الاختلاف؟ ٤- من هو الفرد أو الوحدة التنظيمية المسئولة عن التنفيذ أو تطبيق الخطة.

كيف يمكن تحقيق فاعلية التخطيط؟

لتحقيق فعلية الخطة يجب أن تتوافر العوامل الآتية:

أولاً: المرونة فى التخطيط:

وهى تعنى قابلية الخطة للتعديل بما يتمشى مع تطـورات الواقـع العملى عند التنفيذ، ومن الأساليب التى تحقق مرونة في الخطة:

١- تحديد أهداف الخطة فى شكل مدى وليس أرقام مطلقة مثلاً تحديـد رقم الربح المستهدف على أنه يتراوح بين ١٥% ، ٢٠% بدلاً من تحديده على ١٧%.

٢- المراجعة المستمرة للخطة حتى يمكن إدخال التعـديلات اللازمـة عليها بمجرد ظهور مستجدات جديدة.

٣- وضع الخطة فى شكل أجزاء مترابطة بحيث يمكن إدخال التعـديل اللازم على أحد الأجزاء دون أن يؤثر ذلك على باقى أجزاء الخطة.

٤- اشتراك القائمين بالتنفيذ فى إعداد الخطة حتى يكونوا علـى علـم بتفاصيل الخطة عند التنفيذ.

٥- الاسترشاد بنتائج تقارير المتابعة والرقابة عنـد وضـع معـايير ومعدلات الأداء الخاصة بالخطة.

ثانياً: إرساء نظام متكامل للتخطيط:

ويمكن أن يتحقق ذلك عن طريق تحديد مراحـل محـددة للعمليـة التخطيطية على أن يشارك كل مستوى إدارى فيها وفقا لمتطلبات النجـاح فى كل مرحلة :

١- تحديد الأهداف الخاصة بالخطة.

٢- دراسة وتشخيص الموقف الحالى فى المنظمة والموارد المتاحة لها.

٣- مرحلة تحديد التسهيلات المتاحة للتخطيط والمعوقات التى يمكن أن تعترض التنفيذ.

٤- مرحلة وضع الخطة أو مجموعة الخطط اللازمة لتغيير الواقع أو بلوغ الأهداف.

ثالثاً: الترابط بين الخطط المختلفة ووجود علاقة رأسية بينها:

يجب أن توضع الخطط بطريقة تكاملية وأن يكون بينها علاقة راسية تتمشى مع اتجاه الهيكل التنظيمى الرسمى فى المنظمة بحيث تكون خطة المستوى الأدنى مشتقة من خطط المستوى الأعلى.

رابعاً: ترابط التخطيط والرقابة:

تأتى اهمية الرقابة خلال وبعد التنفيذ للتأكد من أن التنفيذ يتم طبقا لمعدلات الأداء والأهداف المحددة فى الخطة ويجب أن يتم ذلك كما هو محدد في الخطة. بمعنى مقارنة النتائج بالمعدلات الواردة فى الموازنات التقديرية.

نتائج الرقابة قد تؤدى إلى:

١- إعادة النظر فى معدلات الأداء وأهداف الخطة.

٢- تغيير فى الموارد المتاحة للتنفيذ بالزيادة والنقص.

٣- إعادة تقييم الأساليب الرقابية المستخدمة حول مدى ملائمتها لعناصر الخطة.

وتعتبر الميزانية التقديرية هى وسيلة الرقابة الفعالة.

خامساً: التغلب على معوقات الخطة:

حتى تتحقق الفاعلية للخطط لابد من التغلب على المعوقـات التـى تواجه الخطة والتى تشتمل على نوعين من المعوقات.

النوع الأول: عدم قدرة الأفراد على القيام بأنشطة هادفة ذات قيمة.

ويمكن التغلب على ذلك بمساعدة الإدارات والأفراد على تحديـد الأهـداف الخاصة بهم.

النوع الثانى: رفض الأفراد العمل وفق خطط واضحة ومحددة لأنها سـوف تؤدى إلى تغيير وتعديل الأوضاع القائمة والمستقرة والتى اعتـاد عليهـا الأفراد، وهذا لا يعنى رفضهم للخطط وإنما رفضهم للالتزامات الغريبة.

وترجع هذه الظاهرة إلى عدة أسباب منها:

١ - التمسك بالأهداف التى اعتاد عليها الأفراد.

٢ - الخوف من الفشل فى تحقيق معدلات الإنجاز وفق الخطة.

٣- عدم الدراية بخصائص البيئة التى يعمل فيها الأفراد.

٤ - عدم توفر معلومات كافية عن المنظمات وتنظيمها.

ويمكن التغلب على هذا المعوق: بإتاحة الفرصة لهـؤلاء الأفـراد للمشاركة فى العملية التخطيطية بوسائل أو أساليب مختلفة مثل:

١ - تحديد الأهداف.

٢ - إعداد المعلومات اللازمة للتخطيط.

٣- إبداء الرأى فى مشروع الخطة أو غير ذلك.

الفصل الثاني عشر

عملية صنع واتخاذ القرار
كأحد العمليات الإدارية



مقدمــــة:

يعتبر موضوع اتخاذ القرارات بشكل عام من أهم العناصر وأكثرها أثراً فى حياة الأفراد وحياة المنظمات الإدارية وحتى فى حياة الدول.

وتنبع أهمية هذا الموضوع من ارتباطه بعمل الإنسان اليــومى أو حياته العائلية أو أى مجال من مجالات النشاط الإنســانى ويــرى كنعــان (١٩٩٢) : أن أهمية القرارات تبرز على مستوى حياة الأفراد والمجموعات الإنسانية كما تبرز على مستوى المنظمات الإدارية المحليــة والمنظمــات الدولية.

فعلى مستوى حياة الأفراد:

تبرز أهمية القرارات فى الحياة الخاصة بشكل واضح إذ أن الفــرد يعيش حياته بواسطة قرارات يتخذها يومياً قد تمسه وقد تمس أسرته وقد تمس علاقاته بالآخرين وذلك تبعاً لدرجة أهمية وصعوبة وخطورة الموقف أو المشكلة محل القرار، وتبعاً لدرجة أهمية القرار بالنسبة لمن يتخذه.

ومن هنا يصبح من الواجب تربية النشء فــى البيــت والمدرســة والجامعة على حسن اختيار قراراتهم وتقدير نتائجها وتحمل مسئولية هذه النتائج.

وعلى مستوى المجموعات الإنسانية الصغيرة:

نجد أن عملية اتخاذ القرارات تصاحب الجهد الجماعى للأفراد الذين يتجمعون فى مجموعات صغيرة، ولعل أهمية اتخاذ القرارات على مســتوى المجموعات الصغيرة هى التى لفتت أنظار الباحثين وكتاب الإدارة حديثا إلى محاولة تطبيق أسلوب المجموعات الصغيرة كأساس لاتخاذ القرارات.

وعلى مستوى المنظمات الإدارية:

تعتبر القرارات الإدارية هى جوهر عمل القيادة الإدارية وهى نقطة الإنطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التى تتم داخل المنظمة بـل وفى علاقاتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية كما أن عدم اتخـاذ القـرارات مهما كان نوعها يؤدى إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات والتصرفات مما يؤدى إلى اضمحلال المنظمة وزوالها.

وتزداد أهمية وخطورة القرارات كلما كبر حجم المنظمـة الإداريـة وتشعبت نواحى نشاطاتها وكثر اتصالها بالجمهور.

وعلى المستوى العالمى والمحلى:

يلقى موضوع اتخاذ القرارات في الفكر الإدارى اهتماماً متزايـداً على الصعيدين العالمى والمحلى على حد سواء:

الاهتمام العالمى:

يتمثل فى ما تصدره منظمة الأمم المتحدة والهيئـات المتخصصـة التابعة لها من قرارات وما تنشره مـن دراسـات وأبحـاث وآراء حـول هذا الموضوع. كما تتمثل فى المعاهد والمنظمات الدوليـة التـى ظهـرت فى عقد السبعينيات من هذا القرن والتى تهتم بعلوم اتخاذ القرارات ومـن أهم هذه المعاهد "المعهد الأمريكى لعلوم اتخاذ القرارات وعلوم السياسـات" Policy Sciences.

وعلى المستوى المحلى:

يلقى موضوع اتخاذ القرارات اهتماماً بالغاً سواء لدى كتاب الإدارة العرب أو لدى المعاهد والمنظمات المتخصصة فى مجال الإدارة ويتضح هذا

الاهتمام من خلال الجهود العلمية التى تقوم بها معاهد الإدارة فى العالم العربى والمنظمة العربية للعلوم الإدارية من خلال ما تنشره من أبحاث ودراسات وما تعقده من ندوات فى مجال الإدارة بشكل عام واتخاذ القرارات بشكل خاص .

وسوف نتعرض فيما يلى للمفاهيم المرتبطة بالقرار:

* مفهوم القرار:

يعرف صوفى (١٩٩٠): القرار بأنه "مسار" فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التى يبتغيها لحل المشكلة التى تشغله".

بينما يعرفه جابرو أبو الحسن (٢٠٠٣):

بأنه الاختيار الذى يتم عن طريق أعضاء الجماعة بين عدد من المقترحات البديلة المتاحة لهم.

ومن هذه التعاريف نخلص إلى خصائص القرار:

١- القرار هو اختيار بين البدائل.

٢- القرار هو اختيار مدرك أو اختيار واع.

٣- القرار هو اختيار هادف.

٤- القرار هو محصلة تفاعل الجماعة.

٥- القرارات يتضمن تعيين إجراءات التنفيذ.

مفهوم صنع القرار:

يختلط مفهوم صنع القرار ومفهوم أخر وهو اتخاذ القرار. فتشـــير كثير من الكتابات على أنهما مفهوماً واحداً ولكن فى حقيقـــة الأمـــر أنهـــا مفهومان منفصلان وإن كان الثانى "اتخاذ القرار" يعد خطوة مـــن خطـــوات الأول "صنع القرار". فعملية صنع القرار عملية معقدة تتداخل فيها عوامـــل متعددة نفسية – سياسية – اقتصادية – اجتماعية وغيرها.

- فيعرف "كمال أغا" (١٩٩٠) صنع القرار بأنه عملية ممارســـة عقليـــة تنتهى باختيار بين مجموعة من البدائل المتكافئة استجابة لموقف معين.
- ويعرف "على السلمى" (١٩٨٣) صنع القرار بأنه عملية عقلانية رشيدة تتبلور فى عمليات ثلاث هى البحث – المفاضلة أو المقارنة – الاختيار.
- ويرى "Henry H. Albrss" أنه يمكن تعريف صنع القرار تعريفاً ضيقاً بأنه عمل اختيار من بين مسارات لفعل بديل وبتعريـــف أكثـــر اتســـاعاً يمكن تعريفه على أنه يتضمن كل الأفعال التى يجب أن تتم قبل أن يمكن عمل اختيار نهائى.
- ويعرف "Barason" صنع القرار أنه فى جوهره عملية اختيار البـــديل الملائم لتحقيق الأهداف من بين الوسائل الممكنة.
- ويرى "Mars – Semon" أن صناعة القرار سواء كان فردياً أو عـــن طريق المنظمة تهتم فى المقام الأول باكتشاف واختيار البدائل المرضية ولا تهتم باكتشاف واختيار أفضل البدائل إلا فى حالات خاصة.

- ويعرف الجوهري (١٩٩٧): صنع القرار بأنه: " سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التى تنتهى باختيار البديل الأنسب فى مواجهة موقف معين".

هذا وتعرف هناء بدوى (٢٠٠٤) صنع القرار إجرائيا على النحو التالى:

١- صنع القرار يعنى البت النهائى للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية.

٢- صنع القرار عملية تتداخل فيها عوامل متعددة نفسية - سياسية - اقتصادية - اجتماعية.

٣- تنسب القرارات إلى التنظيم الذى صدرت عنه وبما تحويه من أشكال تنظيمية.

٤- لصنع القرار ركنان أساسيان:

أ- أن يكون هناك أكثر من طريقة لمواجهة موقف معين.

ب- أن يختار صانع القرار بإدراك بين البدائل.

٥- لصنع القرار عناصر محورية تشتمل على:

أ- حالة طبيعية. ب- أهداف وغايات مطلوبة.

جـ- صانع القرار ذاته د- البدائل المناسبة.

هـ- ترتيب البدائل. و- الاختيار النهائى.

٦- صانعى القرار يكونوا متخصصون وهذا يحقق أفضلية وصحة أكثر لقرارهم.

٧- تتطلب عملية صنع القرار معرفة معينة بالموقف الخاضع لإصدار القرار بشأنه.

٨- تستخدم عملية صنع القرار فى كافة أنواع المنظمات وتؤثر الأدوار التى يشغلها صانع القرار على هذه القرارات.

٩- من حصيلة هذه العناصر تتضح المقومات الأساسية لصنع القرار وأهم هذه المقومات أنها تصدر عن كافة التنظيمات الهرمية.

١٠- محاولة الاختيار بين البدائل للوصول إلى أهداف معينة.

١١- يعتبر اتخاذ القرار هو المرحلة الأخيرة من عملية صنع القرار.

ويرى المؤلف أن عملية صنع القرار تقوم على الاختيار من بين البدائل المتعددة. بعد مقارنة هذه البدائل مع بعضها للوصول إلى أفضلها، وهذه العملية تتكون من أشخاص يقومون بعملية الاختيار بين البدائل وذلك بالبحث لتحقيق هدف معين وبالتالى فيلزم لهذه العملية (أشخاص، بدائل ، حرية الاختيار، البحث ، الهدف).

مفهوم اتخاذ القرار:

يرى هنرى أن اتخاذ القرار بالمفهوم الضيق يعرف بأنه "عمل اختيار من بين مسارات للفعل بديلة".

بينما يرى صوفى (١٩٩٠) أن اتخاذ القرار: "يتضمن أيضا كل الأفعال التى يجب أن تتم قبل التمكن من عمل الاختيار النهائى".

أهداف عملية صنع القرار:

١- الفاعلية : وتتمثل فى اختيار القرار الذى يعطى أفضل الحلول الممكنة للمشكلات ويحقق الأهداف .

٢- الكفاية : وتتمثل فى توافر العدد المناسب من أعضاء الجماعة التى تقوم بعملية صنع القرار وتضمينها لمختلف التخصصات التى تفيد فى ذلك والمرتبطة بطبيعة القرار.

٣- شعور المشاركين بالرضا: ويقصد بها الاتفاق التام بين أعضاء الجماعة على القرار المتخذ والذى يحقق الفائدة لكل الفئات المشاركة والمشتركة فيه والتى تعود عليها نتائجه. ومما يجب الإشارة إليه أن ندرك أن عدم الاتفاق بين أعضاء الجماعة قد يحقق وظيفة هامة فى بعض الأحيان وهى دراسة الموقف باستفاضه، وقد تعوقه فى بعض الأحيان مما يدعو إلى ضرورة التركيز على توزيع الأدوار من خلال القيادة النشطة القادرة على التوجيه والإرشاد وتسهيل الأداء بما ينتج عنه الرضا النفسى للمشاركين. (نادية زغلول : ١٩٩٦).

الأساليب المستخدمة فى صنع القرار:

١- الأسلوب التركيبى:

يعنى الأسلوب التركيبى فى صنع القرار التواصل لبناء أفكار جديدة وأصلية تختلف تماماً عما يفعله الأخرون والقدرة على تركيب الأفكار المختلفة والتطلع إلى وجهات النظر التى قد تتيح حلولا أفضل تجهيزاً والربط بين وجهات النظر التى تبدو متعارضة واتقان الوضوح والابتكارية وامتلاك المهارات التى توصلهم لذلك.

والمهم فى الأسلوب التركيبى ليس فى الحقائق وإنما فى الاستنتاجات التى [illegible] التوصل إليها والاستراتيجية الرئيسية للأسلوب

التركيبى هى الجدلية ولا يهتم بعمليات المقارنة أو الاتفاق الجمـــاعى فـــى الرأى أو الموافقة على أفضل الحلول لمشكلة ما.

٢ – الأسلوب المثالى:

يعنى الأسلوب المثالى فى صنع القرار بما يلى: تكوين وجهات نظر مختلفة تجاه الأشياء. الميل إلى التوجيه المستقبلى والتفكير فى الأهـداف. الاهتمام باحتياجات الفرد وما هو مفيد بالنسبة له. بذلك أقصى مـــا يمكـن لمراعاة الأفكار والمشاعر والانفعالات والعواطف وتكوين علاقات مفتوحة. الميل للثقة فى الآخرين. الاستمتاع بالمناقشات.

عدم الإقبال على المجادلات المفتوحة، والعملية العقليـــة المفضـــلة للفرد المثالى هى الانفتاح والتقبل فهو يرحب بوجهات النظر المختلفة كمـــا يرحب بالبدائل الكثيرة المتعددة فى مواجهة مشكلة ما ومحور اهتمامه هو القيم الاجتماعية.

ويؤثر الفرد المثالى فى الآخرين من خـــلال الأهـــداف والمعـــايير المرتفعة والبحث عن المساعدة والاتفاق ويميل الفرد المثالى إلى الظهـــور كإنسان لطيف ومتفتح ويعبر عن مشاعره.

٣- الأسلوب العملى:

ويعنى التحقق مما هو صحيح أو خاطئ بالنسبة للخبرة الشخصـــية المباشر، حرية التجريب. إيجاد طرق جديدة لعمل الأشياء بالاستعانة بالمواد الخام المتاحة. تناول المشكلات بشكل تدريجى، الاهتمام بالعمل والجوانـــب الإجرائية والبحث عن الحلول السريعة، القابلية للتكيف ويؤثر الفرد العملى فى الآخرين من خلال القابلية للتكيـــف – التفكيـــر التكتيكـــى ، الإتصـــاف بالمرونة بالمقارنة بالآخرين ويعتبر الأسلوب العملى أقل الأساليب شـــعبية

وانتشاراً، ويؤثر الفرد العملى فى الآخرين من خلال محاولة الإكثار من اللعب بالأفكار والخطط.

٤- الأسلوب التحليلى:

ويعنى مواجهة المشكلات بحرص وبطريقة منهجية والاهتمام بالتفاصيل والتخطيط بحرص قبل اتخاذ القرار وجمع أكبر قدر من المعلومات مع عدم تكوين النظرة الشمولية وإمكانية القابلية للتنبؤ وإمكانية الحكم على الأشياء فى إطار عام وتوضيح الأشياء للوصول لاستنتاجات ويؤثر الفرد التحليلى فى الآخرين من خلال استخدام المنطق والحرص، فهو يستخدم معلومات كثيرة ويستخدم الإقناع المنطقى والعلانية ويميل إلى الظهور بالبعد عن العواطف والجوانب الذاتية والإكثار من التعبيرات الشائعة ويميل للتعبير عن القواعد والقوانين العامة.

٥- الأسلوب الواقعى

ويعنى الاعتماد على الملاحظة والتجريب والأشياء الواقعية فى حياتنا الشخصية مثل ما نشعر به أو نلمسه أو نراه وهى التى يركز عليها فهو عكس الفرد التركيبى، والأسلوب المفضل له هو محاولة حشد الناس حول اتفاق موضوعى حتى يتم التحرك نحو فعل ملموس، ويؤثر الفرد الواقعى فى الآخرين حيث أنه يتعامل معهم بطريقة جدية ومباشرة وواضحة المعالم فهو يركز اهتمامه على الحقائق ويظهر كإنسان مباشر وقوى ونشيط ولا يسرع فى التعبير اللفظى ويميل للاختصار ويتسم بالصراحة والإيجابية (مجدى عبد الكريم : ١٩٩٧)

مراحل وخطوات عملية اتخاذ القرارات:

إن مراحل عملية اتخاذ القرارات تحكمها عوامل متعددة ومن أهـم هذه العوامل: طبيعة المشكلة محل القرار أو طبيعة الموقف الذى يواجهه متخذ القرار، والوقت المتاح لاتخاذ القرار، ونمط المنظمة الإدارية وسلامة بنائها ونوعية القوى البشرية والمادية المتاحة، ومدى ملاءمة الظروف البيئية وخاصة الظروف البيئية الخارجية وما يترتب عليها من ضغوط على متخذ القرار، ونوع القرار وأهميته وهل هو قرار استراتيجى يتطلب اتخاذه دراسات أكثر ومعلومات أشمل أم قرار تكتيكى تغلب عليه صفة الروتينية.

ومن هنا يرى كنعان (١٩٩٢) أن المراحل والخطوات الرئيسية التى تمر بها عملية اتخاذ القرارات هى:

تشخيص المشكلة: أى دراسة الموقف الذى خلق المشكلة والتحرى عن العامل الاستراتيجى أو الرئيسى للمشكلة.

تحليل المشكلة: أى تصنيف المشكلة وتحديد المعلومات المطلوبة لحلها ومصادرها.

البحث عن البدائل: أى إيجاد الحلول الممكنة للمشكلة والتى قد تكون متعددة.

تقييم البدائل: أى دراسة كل حل من الحلول دراسة وافية بناء على معلومات دقيقة.

الاختيار بين البدائل: أى اختيار الحل الذى يكون أقل تكلفة ممكنة من الناحيتين المادية والمعنوية ويحقق الهدف.

متابعة تنفيذ القرارات وتقدير النتائج: وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتنفيذ القرار والتنبؤ بالمشكلات وتحديد الحلول البديلة.

ويرى الجوهرى (١٩٩٧) أن هناك بعض العوامل المؤثرة فى اتخاذ القرار وهي :

١- أهداف المنظمة:

حيث أن بؤرة الاهتمام فى اتخاذ القرار هى اختيار أنسب الوسائل التى يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الاستراتيجية.

٢- الثقافة السائدة فى المجتمع:

تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التى تتصل بعملية اتخاذ القرار ولذلك لابد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

٣- الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة:

يجب أن يؤخذ فى الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل، وفى رأى "سيمون" أن القرارات هى شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبلة هناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار.

٤- العوامل السلوكية:

يمكن تحديد الإطار السلوكى لمتخذ القرار فى ثلاث جوانب هى:

أ- الجانب الأول: ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتى يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسى للفرد فى اتخاذ قراره.

ب- الجانب الثانى: يتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسى الذى يوجه الشخص إلى اختيار القرار من بين البدائل التى أمامه.

ج- الجانب الثالث: دور التنظيم ذاته فى خلق البيئة النفسية للفرد.

المشاركة فى صنع ال قرار وأهميتها:

وجدت الإدارة فى المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة فى صنع القرار وقد ظهر هذا الاتجاه وتأكدت أهميته نتيجة لعوامل من أهمها:

- نمو المنظمات وتضخم حجمها.
- الحقيقة المنطقية التى تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف فى كل الأوقات.
- ما لسمه الخبراء ووضح من أهمية الأسلوب الديمقراطى فى القيادة الإدارية الذى يتجسد أساساً فى توسيع قاعدة المشاركة فى صنع القرار.
- إن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدى إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة.

ويرى الجوهرى (١٩٩٧) أنه لكى تؤتى المشاركة فى اتخاذ القرار ثمارها المرجوة فإنه ينبغى على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات منها:

١ - الوقت المتاح:

قد يكون الوقت المتاح للمديرين والرؤساء لاتخاذ قـرارات معينـة قصيراً أو محدوداً، ولذلك فإن الفوائد التى تترتب على المشاركة قد تـؤدى فى نفس الوقت إلى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التى قد تكون أكثر أهمية وعلى المديرين والرؤساء أن يوازنوا بين هذا وذلك.

٢ - العامل الاقتصادى:

المشاركة فى اتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصاديا من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها وعلى المديرين والرؤسـاء أن يراعوا ألا تكون التكلفة عالية.

٣ - المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين:

ينبغى ألا يكون إعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة فـى عمليـة اتخاذ القرارات مع الرؤساء مصيدة لإيقاع المرؤوسين فى أخطـاء تـؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفى بالمنظمة ومن ناحية أخـرى ينبغـى ألا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المنظمة.

٤ - سرية القرارات:

كثيراً ما يتطلب العمل فى بعض المنظمات عدم تسرب المعلومـات منها إلى الخارج وفى مثل هذه الحالات ينبغى ألا يـؤدى إعطـاء فرصـة المشاركة فى صنع واتخاذ القرارات إلى تسرب المعلومـات عـن طريـق المرؤوسين الذين ساهموا فى صنع القرارات.

العناصر الأساسية فى صنع القرار

- يحدد "Wilson – Alexis" عناصر عملية صنع القرار بأنها:

١- حالة الطبيعة وهى العلاقة بين الاختيارات والبيئة المحيطة.

٢- صانع القرار هل هو حر ليقرر؟ أم عليه قيود أو يعتقد بأنه عليه قيود؟

٣- الأهداف والغايات المطلوب تحقيقها.

٤- البدائل المناسبة.

٥- ترتيب البدائل.

٦- الاختيار النهائى. (مجدى حبيب : ١٩٩٧)

- يحدد الـ "John G. Hutohison" عناصر صنع القرار بأنها:

١- الأهداف المطلوب تحقيقها وهى عملية تتطلب عناية فائقة.

٢- المدخلات أو البيانات المطلوبة.

٣- وسائل إدراك المشكلة وتصنيفها أى (التشخيص) ومحاولات فصل الأسباب عن الأعراض.

٤- خلق البدائل القابلة للتطبيق ويقصد بها بناء الحلول البديلة.

٥- تقدير الحالات المتحكمة فى الطبيعة ويقصد بها الظروف المحيطة بالقرار ومستواه ومكانه أو موقعه.

٦- اختيار المنهج لترتيب البدائل فتتنوع المناهج المستخدمة لترتيب البدائل وتتدرج من الأحكام المبدأية البسيطة إلى العمليات الراقية للتحليل الحسابى.

٧- تضمين الأنساق القيمية للأفراد صانعى القرار فأنساق القيم هامة جداً فى صنع القرار لتأثيرها المباشر فى تمييز وترتيب واختيار البدائل (كما أغا: ١٩٩٠).

- ويحددها "كمال أغا" على أنها:

١- الحالة القائمة: وهذه قد تكون مشكلة أو قضية أو موقف يشكل تحدياً فضلاً عن أنه يفتح المجال فى معالجته للاختيار بين أكثر من بديل وبشرط أن يكون هناك أثنين على الأقل من البدائل على درجة متكافئة من حيث النتائج.

٢- صانع القرار: وهو إما فرد يشغل منصب أو مركز أو مكان معين يعطيه الصلاحية لصنع القرار وحده أو جماعة من الأفراد يشغلون مراكز محددة فى البناء التنظيمى وقد تتخذ الجماعة هيئة لجنة.

٣- السياق البيئى: ونجد هنا أننا أمام مستويين لهذا السياق الأول - البيئة الداخلية أو الصغرى أى النسق الأصغر الذى يتم فيه صنع القرار الثانى- البيئة الخارجية أو الكبرى أى النسق أو المجتمع الأكبر الذى قام فيه النسق الأصغر بصنع القرار.

ويرى المؤلف أن عناصر صنع القرار فى ضوء ما تقدم هي :

١- موضوع أو مشكلة معينة تتطلب تحديد معالجتها بقرار واحد (الهدف).

٢- اختيارات أو بدائل متعددة.

٣- ترتيب البدائل حسب الأفضلية.

٤- يقوم بذلك صانع القرار سواء كان فـرد أو جماعـة فـى الهيكـل التنظيمى.

٥- السياق البيئى أو الظروف البيئيـة المحيطـة بالاختيـارات (حالـة الطبيعة) و يتضمن القيم المؤثرة في القرار وصانعيه.

٦- الاختيار النهائى.

منظومة تدعيم القرار :

تعتبر منظومة تدعيم القرار هى تكـوين مـن الأفـراد والمعـدات والأساليب والتكنولوجيا اللازمة للمساعدة فى عملية صنع القرار.

ويرى قابيل (١٩٩٥) أن هناك ثلاث مراحل تمر بها عملية صـنع القرار وهى:

أ- مرحلة الاستخبار والتى يتم فيها توفير البيانات المطلوبـة لعمليـة صنع القرار وعرضها فى التوقيت المناسب بالشكل المناسب الـذى يحقق إحاطة دقيقة وكاملة لمتخذى القرار وبأقل مجهود منهم.

ب- مرحلة إعداد البدائل ويتم فيها إعداد جميع البدائل الممكنـة لصـنع القرار مع صياغة كل بديل فى صورة خطة كاملـة تشـتمل علـى احتمالات النجاح ودرجة المخاطرة وتسلسل التأثيرات.

ج- مرحلة اختيار البديل: ويتم فيها استقرار وتنظيم وتقـدير الأهميـة النسبية لمعايير النجاح، ومفاضلة كل بديل طبقا لهذه المعايير مـن

وجهتى التكلفة والعائد وتوضيح حساسية كل بديل للتغيير فى درجة أهمية كل معيار.

وتشتمل مرحلة اختيار البديل على ثمان وظائف وهى:

١- تنظم موضوع القرار: والذى يحقق النظـرة الشـاملة المحسـوبة للتأثيرات التبادلية ورصد ديناميكيات علاقات السببية بين العوامـل الداخلة فى بناء هياكل المعايير المتعلقة بموضوع القرار.

٢- اختبار مدى توافق البيانات المستخدمة: وذلك باستخدام الأسـاليب الرياضية والإحصائية لتحليل التوافق الداخلى والخارجى للبيانات.

٣- تقدير أوزان العوامل غير الكمية: حيث يتم دمج المقاييس الكميـة مع المقاييس الوصفية فى إطار واحد متكامل، بما يحقق الاستفادة الكاملة من أحاسيس وخبرات أولى الخبرة ومتخذى القرار.

٤- تركيب الأحكام الجزئية فى حكم كلى: وذلك بما يحقـق المحافظـة على الأهمية النسبية لكل معامل.

٥- ملاحظة توافق الأحكام الجزئية لمتخذى القرار بحيث يمكن تنبيـه هيئة اتخاذ القرار عن مدى توافق أحكامهم وتقديراتهم.

٦- التنبؤ بتداعيات القرار: بدراسة تأثيراته علـى مجـال القـرارات التالية.

٧- اختبار درجة ثبات القرار، لمتخذى القرار: بحيث يمكن تنبيه هيئة اتخاذ القرار عن مدى توافق أحكامهم وتقديراتهم.

٨- عرض حيثيات القرار: وذلك بشرح وتوثيق الحكمة وراء اتخاذ القرار وترتيب العوامل التى بنى عليها، مع إمكانية استخراج التقارير عن كل مرحلة لحظياً.

وفى ضوء ذلك يتم اتخاذ القرار النهائى الذى يبنى على أسس علمية وقواعد بيانات دقيقة ومعالجة الكترونية وإحصائية ورياضية لتلك البيانات وبالتالى يأتى القرار موضوعياً، ولا يتأثر بأية عوامل ذاتية ومن هنا نضمن النجاح فى تنفيذ تلك القرارات.

كما يرى المؤلف أيضا أن التزام الإخصائي الاجتماعى عند اتخاذه لأى قرار مرتبط بمشروعات المنظمة ويكون قائماً على قواعد بيانات كافية ودقيقة، ومراعياً للمراحل السابق عرضها لصنع القرار. سوف يؤدى فى النهاية إلى نجاح مشروعات المنظمة فى تحقيق أهدافها.

وهذا ويرى جراهام كورتيس (١٩٩٨) أن هناك أنواع متعددة لنظم دعم القرار تبعاً لنوع المعالجة المستخدمة مع البيانات أو المعلومات، ولنوع القرار المتخذ على النحو التالى:

١- استرجاع وتحليل البيانات المتعلقة بالقرار: ويعتمد ذلك على التفاعل مع قاعدة البيانات على الوجه التالى:

أ- البحث والاستعلام، ويتيح ذلك الحصول الفورى على معلومات محددة مطلوبة لصنع القرار كالاستعلام من عدد الأميين فى المجتمع المحلى مثلاً.

ب- تحليل البيانات: ويتيح ذلك تقديم البيانات فى صورة تحليلية على هيئة تقارير، وتقدم برمجيات إدارة قواعد البيانات

والجداول الإلكترونية هذه الإمكانيات. ومن أمثلة ذلك تقرير عن معدل المترددين على مشروع الأسر المنتجة مثلاً.

٢- دعم القرارات المهيكلة: وهى تتضمن استخدام البيانات المخزنة فى قاعدة البيانات بالإضافة إلى تفاصيل عن الحالات الفردية، للحصول على جميع المعلومات المتعلقة بالقرار المطلوب اتخاذه.

٣- استخدام النماذج: حيث يتم وضع النماذج على أساس تصور حالات افتراضية تمثل الواقع لعمليات معينة للمنشأة، ثم يقوم النظام المعلوماتى بوضع حلول نمطية لها، ويخزن ذلك كنموذج يرجع إليه عند الحاجة، ويعكس النموذج العلاقات التى يتصورها متخذ القرار حول المعطيات الخاصة بالمسألة المنمذجة ويطبق النموذج على الحالات الفعلية بمجرد تغيير القيم المعطاة فى النموذج إلى القيم الفعلية، ومن صور تطبيق ذلك:

أ- تقديم برمجيات الجداول الإلكترونية نماذج محاسبية توفر الكثير من الجهد الروتينى للحصول على تقارير شائعة الاستخدام.

ب- يمكن أن تدخل العناصر الاحتمالية فى النماذج للمساعدة على تحليل المخاطرة.

ج- كما يمكن أن تدعم النماذج بأدوات للوصول إلى الأوضاع المثلى أو إجراء التحليلات فى ظل قيود محددة معينة.

وإذا كان اتخاذ القرار يعنى البت النهائى والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية كما يرى الجوهرى (١٩٨٣). إلا أن تومبسون تودين Thompson Tuden (١٩٩٦) يرى أن مفهوم القرار ليس قاصراً على

هذا الاختيار النهائى بل إنه يشير أيضا إلى تلك الأنشطة التى تؤدى إلى ذلـ الاختيار. وهذه الأنشطة تتطلب وجود نظم لدعم القرار.

ويرى جراهام كورتيس (١٩٩٨) أن هذه النظم تتحدد فـى ضـوء نوع المعلومات والإمكانيات المطلوبة، ويعنى ذلك أن تلك النظم تكون تابعة لعملية صنع القرار، وعلى المستخدمين النهائيين، وهم صانعوا القـرارات، أن يكونوا على دراية كاملة بعملية اتخاذ القـرارات لكـى يتمكنـوا مـن المشاركة فى وضع النظام المدعم لها.

وقد يقوموا هم بأنفسهم بوضع تلك النظم، وهو أمـر شـائع فـى عمليات النمذجة باستخدام الجداول الإلكترونية، كما قد تكون تلك العمليـة للمحللين والمبرمجين.

وقد توضع نظم دعم القرار باستخدام لغات برمجيـة متطـورة، أو تنتج عن طريق حزم برمجية تتضمن أدوات لوضع القرارات. ولذلك أصبح الحاسب الآلى أداة فعالة ووسيلة ضرورية لزيادة كفـاءة وفاعليـة نظـم المعلومات ومتخذى القرار ويعزى ذلك كما يرى سالم (٢٠٠٢) إلى:

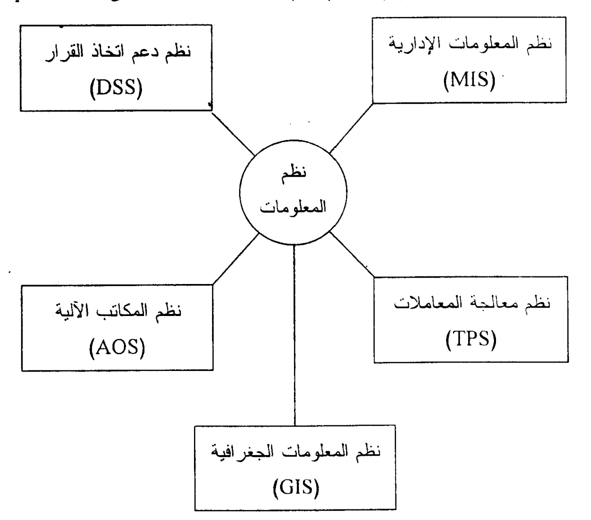
١- سهولة تطبيق التكنولوجيات المتطور، المرتبطة بالتطبيقات المختلفة لنظم المعلومات على الحاسب الآلى، والتى يستخدمها محلل ومصمم نظم المعلومات فى دعم اتخاذ القرار.

٢- قدرة الحاسب الآلى على توفير طريقة منظمة ومتماسـكة وأسـلوب منهجى مرتب يعبر عن مجموعة معينة من المفاهيم المعدة مسـبقاً من قبل محلل ومصمم النظم.

كما يرى سالم (٢٠٠٢) أن نظم المعلومات المرتبطة بالحاسب الآلى هى تلك النظم التى تستخدمها أجهزة وبرمجيات الحاسب الآلـى وقواعـد

البيانات والإجراءات والأفراد لتجميع وتحويل وإرسال المعلومات فى المنشأة أو المؤسسة بغرض حل المشاكل الروتينية، أو دعم متخذ القرار بالبدائل اللازمة لمواجهة الأزمات الطارئة وغير المتوقعة.

ولقد صنف سالم (٢٠٠٢) نظم معلومات الحاسب الآلى الشكل التالي:



ويعرف سالم (٢٠٠٢) نظم دعم اتخاذ القرار Decision support systems بأنها نظم معلومات تعتمد على الحاسب الآلى بهدف تقديم المساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام شبه الهيكلية عن طريق الدمج بين عناصر قاعدة البيانات، والنماذج الكمية (الإحصائية، الرياضية، بحوث العمليات) بالإضافة إلى أخذ وجهة نظر متخذ القرار.

مزايا نظم دعم القرار:

١- إمكانية اختبار أكبر عدد من البدائل.

٢- الاستجابة السريعة للأوضاع غير المتوقعة.

٣- توفير الوقت والتكلفة.

٤- إمكانية تجربة أكثر من سياسة مختلفة للحل.

٥- إمكانية الوصول إلى قرارات موضوعية تأخذ فى الاعتبار وجهة نظر متخذ القرار.

٦- زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار.

٧- تضييق الهوه بين مستويات أداء متخذى القرار.

ومن خلال العرض السابق لمنظومة دعم القرار يرى المؤلف أن نظم المعلومات ودعم القرار سوف تساعد الأخصائي الاجتماعى بصورة كبيرة على تكوين خريطة معلوماتية متكاملة عن المنظمة باستخدام الحاسب الآلى وكذلك القدرة على اتخاذ القرار بصورة ناجحة، باعتبار أن اتخاذ القرار هو اختيار بديل معين من بين بدائل مختلفة للسلوك أو التصرف. حيث يصف السلمى (١٩٨٠) اتخاذ القرار بأنه "عملية عقلانية رشيدة تتبلور فى عمليات فرعية ثلاث وهى:

١- البحث Research.

٢- المفاضلة أو المقارنة بين البدائل Comparison .

٣- الاختيار Selection .

وهذا الاختيار يتطلب توافر قواعد بيانات معالجة تقنيا لكى يكون قراراً مثالياً.

الفصــل الثالث عشر

نظم المعلومات الإدارية

نشأة وتطور نظم المعلومات الإدارية:

إن نظم المعلومات الإدارية ليست جديدة وإن كان هذا الاصطلاح قد بدأ استخدامه في بداية الستينات ١٩٦٠ فالمديرين لديهم النظم التي تمدهم بالمعلومات وهناك بعض الآثار التي وجدت مكتوبة على ألواح من الخزف والتي حفظت بها إجراءات التعامل بين تجار البحر الأبيض المتوسط وعندما جاءت الثورة الصناعية غيرت وسائل الإنتاج الأساسية من المنازل والمحلات الصغيرة ووضعتهم في المصانع وأدي نمو التنظيمات الصناعية الحديثة إلي نمو الصناعات الخدمية مثل التسويق ، النقل كما أن زيادة الحجم والتعقيد في هذه التنظيمات صعبت مهمة الحصول على معلومات كافية لإدارة النظم بكفاءة (سامية البكري : ١٩٩٣) .

ونجد أن السلع الرأسمالية المعقدة أدت إلى الحاجة إلي استثمارات ضخمة وهذا الاحتياج إلى رؤوس أموال معقدة أدي إلي الحاجة لنظم المعلومات التي تساعد في صنع القرار .

تعريف نظم المعلومات :

كلمة نظم جمع نظام ، والنظام هو مجموعة من المكونات المترابطة أو المتكاملة التي تتجه نحو تحقيق هدف أو أهداف مشتركة (صفاء ظافر : ٢٠٠٢).

وفي ضوء التعريف السابق يمكن وصف النظام بتحديد أجزاؤه ومكوناته وطريقة ربط هذه الأجزاء ببعضها ، وتتجه هذه الأجزاء والمكونات نحو تحقيق الهدف أو الأهداف التي يجب تحقيقها ، ولكي يقوم

النظام بتحقيق أهدافه يجب أن يكون هناك اتصال بين أجزائه وعناصره جميعا .

مكونات النظام :

يتكون أي نظام من أربعة مجموعات رئيسية هي المدخلات (Inputs) ، والمخرجات (outputs) ، والعمليات التحويلية (Processing) ، والرقابة (Control).

وتأخذ هذه المجموعات والعلاقات بينها صورة متكاملة ، وتعد الأجزاء الثلاثة الأولي منها ضرورية ، أما الرابعة (الرقابة) فتظهر ويهتم بها في النظام المعقد وليس البسيط .

المعلومات (Information) :

هي البيانات التي أجرى عليها تصنيف أو تبويب أو تحليل أو استنتاج، والتي تؤدي إلى زيادة مستوى المعرفة للمستقبل (صفاء ظافر: ٢٠٠٢).

ويتضح من هذا التعريف أن المعلومات عبارة عن بيانات تم تحليلها أو تصنيفها أو تبويبها أو استنتاجها ، أي أن قيمة المعلومات تقاس بطريقة، نسبية وفقا لمدى مساهمتها في الإضافة إلى مستوى المعرفة ، ولها فائدة في ترشيد وظائف الإدارة وإمداد متخذي القرارات بالبيانات والمعلومات اللازمة لهم لاتخاذهم قرارات صارمة وجادة وفعالة .

وبذلك يمكن تعريف نظم المعلومات على النحو التالي :

نظم المعلومات : هي مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم إتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم ، ويمكن لنظم المعلومات أن تساعد المديرين والعاملين في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات القديمة وخلق المنتجات الجديدة (هدي علي: ٢٠٠٣).

ونري أن هذا التعريف يوضح لنا أن نظم المعلومات عبارة عن مجموعة من الإجراءات المتتالية ، والمستمرة والمتصلة ووظيفة وهدف هذه الإجراءات جمع المعلومات واسترجاعها وتشغيلها وتخزينها وتوزيعها على متخذي القرارات والمراقبين في التنظيم أي إمدادهم بالمعلومات والبيانات اللازمة لهم تجاه الظاهرة أو المشكلة ، أو الموقف المحدد ، ونظم المعلومات تقوم بمساعدة المديرين والعاملين في المؤسسات والمنظمات المختلفة في تحليل المشاكل التي تواجههم وحلها وتساعدهم أيضا في تطوير المنتجات القديمة التي توجد لديهم وخلق منتجات جديدة وحديثة تتمشي مع المطلوب عرضه وإظهاره منهم .

تعريف آخر لنظم المعلومات :

هي مجموعة من المكونات (إجراءات وأفراد وأجهزة وقواعد بيانات وبرمجيات واتصالات) التي تهدف إلى إنتاج معلومات محددة .

ويوضح هذا التعريف أن نظم المعلومات عبارة عن مجموعة من المكونات فقد تكون هذه المكونات إجراءات وقد تكون أفراد أو أجهزة حكومية أو أهلية وقد تكون هذه المكونات قواعد بيانات وقد تكون برمجيات أو اتصالات ، وهذه المكونات هدفها إنتاج معلومات واضحة ومحددة أي

ليس فيها لبس أو غموض ، بحيث تكون سهلة وبسيطة وواضحة لمن يحتاجها من المديرين أو العاملين في المؤسسات والمنظمات المختلفة .

وتحتوى نظم المعلومات على معلومات عن التنظيم والبيئة المحيطة ويتم إنتاج المعلومات من خلال ثلاث أنشطة رئيسية هي المدخلات ، والعمليات التشغيلية ، والمخرجات ويمكن اعتبار معلومات التغذية المرتدة مخرجات ترتد إلي ألأفراد المسئولين عن الأنشطة في المنظمة لتقييم وتحسين المدخلات .

ولكي تستخدم نظم المعلومات بكفاءة يجب أن يتم تفهم المشاكل التي تصمم نظم المعلومات لحلها والعمليات التنظيمية التي تؤدي للوصول إلى حلها ، ومن الأهمية بمكان أن يتعلم المديرين ويلموا بثقافة تكنولوجيا الحاسب ونظم المعلومات (محمد الهادي : ١٩٨٩).

ويرى المؤلف أن تعريف نظم المعلومات لكي يتصف بالشمول والدقة يجب أن يتم طبقا للمواصفات التي تتصف بها النظم كما يلي :

١- نظام المعلومات هو نظام قائم على الحاسب الالكتروني .

٢- نظام المعلومات هو النظام الذي يتداخل مع الإدارة ويزودها بالمعلومات المطلوبة لتشغيل المعدات والرقابة الإدارية .

٣- هو النظام الذي يستطيع متخذوا القرار الاتصال به للحصول على ما يريدونه .

٤- هو النظام الذي يستطيع ولو بصورة بسيطة إعطاء صورة عن مستقبل المشروع وخط سير العمل به .

٥- هو النظام الذي يزود الإدارة بمعلومات الرقابة .

أنواع نظم المعلومـــــــــــات

النوع الأول : يطلق عليه نظم استرجاع الوثائق ، وهـــذه الـــنظم تستجيب إما للنصوص الكاملة للوثائق ، أو الأجـــزاء مـــن الوثـــائق ، أو لعناصر معينة من الوثيقة .

النوع الثاني : يطلق عليه نظم استرجاع الحقائق أو نظـــم تـــوفير البيانات وهذه النظم لا تشير إلي أو تقتبس أجزاء معينة من الوثيقة كمـــا يتبع في نظم استرجاع الوثائق ، بل تقبل الأسئلة المباشرة التـــي تتعلـــق بموضوعات الاهتمام وتوفر إجابات محددة مـــن الحقـــائق والاحصـــاءات المختزنة .

ومن ناحية أخرى يشير " سالتون وماكجيل " إلى أن نظم المعلومات المستخدمة على الحاسب الالكتروني تنقسم إلى خمسة أنواع هي :

- نظم المعلومات الإدارية : وهي نظم ترصد بيانات إداريـــة تصـــمم لتلائم احتياجات المديرين .
- نظم مراصد البيانات الإدارية : فهـــي تتعلـــق بـــاختزان وصـــيانة واسترجاع البيانات المتوفرة في النظام في شكل واضح أو محدد.
- نظم مساندة إدارات : وهذه النظم تساند الإدارات والمنظمات بكل ما تحتاجه من معلومات إدارية .
- نظم الإجابة على الأسئلة : فهذه النظم تتيح الوصـــول للمعلومـــات الحقائقية في وضع لغة طبيعية .

- نظم استرجاع المعلومات : وهذه النظم تختزن مجموعة من النصوص المتخصصة في أحد المجالات الموضوعية ، ولديها القدرة على إرجاع جزء من النص (ثناء البتاني :. ٢٠٠٠).

أهمية نظم المعلومات

تتحدد أهمية نظم المعلومات في الآتي :

- توفر المعلومات المناسبة على الصعيدين الداخلي والخارجي للإدارة على كافة مستوياتها حتى يمكن إتخاذ القرارات الفعالة والمؤقتة .
- توفر مجموعة من نظم المعلومات الوظيفية .
- تعمل نظم المعلومات المطورة على توفير البيانات المطلوبة بهدف دعم وإدارة وظائف برامج المشروع .
- ارتباط المعلومات والبيانات بدراسة كفائة وفاعلية الهيكل والتنظيم الآدائي في المنظمة لتحقيق أهدافه .
- تساعد في ترشيد القرارات المتخذة بالمنظمة مما ينعكس على ضمان توقع نجاح وفاعلية القرارات .
- تساعد في تحديد حاجات المنظمة بنائيا ووظيفيا مما يدعم كفاءتها في تحقيق الأهداف (الفاروق بسيوني : ١٩٩٢).

ويتضح مما سبق أن نظم المعلومات لها أهمية كبيرة في مجال الإدارة سواء الإدارة الداخلية أم الخارجية حيث تقوم بدور كبير وذو تأثير فعال في إمداد عناصر الإدارة ومديريها بالمعلومات والبيانات المطلوبة لديهم لتساعدهم في اتخاذ قراراتهم الفعالة بهدف تنظيم العمل والوصول إلى مستويات أعلي في العمل والإنتاج ، وتظهر أهمية نظم المعلومات أيضا

في عملية التنسيق والترابط بين المعلومات والبيانات المتاحة للإدارة وبين فاعلية الهيكل والتنظيم الآدائي في المنظمة لتحقيقها لأهدافها ، ولا يقتصر دور نظم المعلومات على هذا بل يمتد ليشمل تحديد حاجات المنظمة من خلال الهيكل البنائي للمنظمة وفي سبيل تحقيق وظائفها مما يؤدي لتدعيم كفاءتها في تحقيق أهدافها .

معايير نظم المعلومات

وتتمثل المعايير الجيدة في الآتي :

- الدقة : معلومات وبيانات صحيحة ودقيقة .
- حداثة المعلومات : توافر معلومات حديثة وفي حينها .
- التكامل : توفر قدر كاف من المعلومات الضرورية بالنسبة لغرض محدد .
- الإيجاز : معلومات موجزة بالاستثناء أو نشاطات مخططة حسب الحاجة .
- الارتباط والملائمة : لمساندة أسلوب العمل المتطلب من مسئولي الإدارة في منطقة ما .
- توفر المعلومات : أن تكون متوفرة وسهل الحصول عليها .
- لها علاقاتها الرئيسية والأفقية على المستويات والأقسام الإدارية الأخرى بالمنظمة (أسامة المهدي : ١٩٩٩) .

اتخاذ القرارات كأساس لنظم المعلومات

تعتبر نظم المعلومات وسيلة لغاية هي مهام اتخاذ القـرارات عنـد المستويات الإدارية المختلفة ، فتمثل نظم المعلومات الأساس الذي يعتمـد عليه الفرد أو المنظمة في اتخاذ قرار ما ، ونظم المعلومات تـؤدي إلـى اتخاذ القرار المدروس والذي يؤدي إلى الأداء السليم ، ثم أخيرا النجـاح في تحقيق الأهداف (أسامة المهدي : ١٩٩٩).

وبذلك فإن لنظام المعلومات أهمية كبيرة فـي العمليـات الإداريـة وترشيد اتخاذ القرارات في المنظمة ، بل وأبعد من ذلـك تعتبـر بمثابـة تسويق المخرجات للمنظمة وتحديد تطورها في مراحل زمنية مختلفة مما يدعم القيام بتقويم المنظمة وأنشطتها وبرامجها المختلفة .

أهداف نظام المعلومات في برامج الرعاية الاجتماعية :

١- تحقيق فعالية برامج الرعاية الاجتماعية عن طريق تـوفير كافـة المعلومات لخدمة عملية تخطيط البرامج .

٢- التعرف على الفئات التي تحتاج لخدمات الرعاية الاجتماعية مسـبقا وفق معايير محددة .

٣- التعرف على أماكن تواجد المحتاجين للخدمات .

٤- التعرف على نوعية الاحتياجات المتجددة والمتغيرة .

٥- التعرف على أكبر قدر من المعلومات عن الجهات التي تقدم مزايـا الرعاية الاجتماعية .

٦- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة على مستوى الدولة ككل.

٧- تيسير اداء الخدمات الاجتماعية للمواطنين بالسرعة والدقة الواجبتين من خلال تبسيط إجراءات الأداء للمواطنين باستخدام تكنولوجيا الحاسب الآلي .

٨- التعرف على أكبر قدر من المعلومات عن الجهات الممولة لبرامج الرعاية الاجتماعية من أهدافها وأنشطتها ومنعا لتعارضها مع أهداف مؤسسته .

٩- الاعتماد على البيانات المسجلة لإعداد كشوف الانتظار في ضوء محدودية الموارد المالية المتاحة للعمل على تلبيتها بأسرع السبل.

١٠- القضاء على حالات التلاعب التي تتم بغرض الحصول على مزايا أو منح مزايا دون وجه حق . وحتى لا يحدث تكرار الحصول على المزايا .

١١- سهولة تحديد الحالات التي تستحق المساعدة من واقع نتيجة فحص البيانات المسجلة على قاعدة البيانات عن كل حالة .

١٢- توجيه طالب المساعدة الى الجهة الأقدر على تلبية الطالب في أقرب وقت ممكن والتي تتوافر لديها الاعتمادات اللازمة لذلك والتي يدخل الطلب ضمن أغراضها (عبد العزيز غنيم : ٢٠٠١).

ونجد أن توافر نظام المعلومات يقود المنظمات الي تحقيق المكاسب التالية:

- تفهم أحسن للأهداف .
- تحسين العلاقات بين العاملين
- القدرة على ربط التقدم نحو الأهداف بالمواد المتاحة .

- تسهيل عملية الاتصالات بين الوحدات الفرعية في المنظمة مما يساعد على رفع الكفاية .
- توفير المعلومات المناسبة والفورية والتي تساعد على تحسين عمليات صنع القرار وتنفيذه .
- زيادة التعاون بين المنظمة والمنظمات الفرعية على المستوى المحلي

خصائص نظام المعلومات :

١- أهداف النظام هي تلك الغايات التي يتجه إليها النظام .

٢- بيئة النظام هي كل ما هو خارج حدود النظام المعين .

٣- موارد النظام هي كل الموارد والامكانات المتاحة للنظام لانجاز الأنشطة لتحقيق هدف .

٤- مكونات النظم هي أنشطة النظام المراد تحقيقها.

٥- ضبط النظام يكون معتمد على التخطيط والرقابة .

الفرق بين البيانات والمعلومات :

ترى البكري (١٩٩٣) أن :

- البيانات : هي اللغة أو الرياضيات أو الرموز البديلة التي عليها اتفاق عام على أنها تمثل الناس والأهداف والمفاهيم .
- أما المعلومات : فهي نتائج عمليات تحويل البيانات بطريقة تؤدي إلى زيادة مستوى المعرفة للمستقبل .
- البيانات تلك الحقائق غير المنظمة (المعلومات الأولية)

- المعلومات تشير إلى المخرجات الناتجة عن تشغيل نظام المعلومات معبرة عن معاني لمستخدمي المعلومات .
- علاقة البيانات بالمعلومات: نحصل من البيانات على المعلومات

خصائص المعلومـــات :

- المعلومات هي شريان الحياة في أي نظام ، وبـــدون المعلومـــات لـــن يكون هناك صناعة قرار ، فالمعلومات تربط كل عناصر المؤسســـة أو التنظيم (الجهاز الإداري والفني والموارد المالية والمادية وغيرها)
- وثيقة الصلة بالموضوع .
- التوقيت المناسب .
- الدقة وعدم الغموض .
- تقليل الشك والخلو من بيانات مضللة .
- عنصر المفاجأة للباحث عن المعلومة .

وظائف ومهام نظم المعلومات :

١- تجميع البيانات :

- هذا يكون مرتبط بوظيفـــة المؤسســـة واحتياجـــات المســـتفيدين والعمليات الخارجية عن عدد من الطرق .
  - دراسة الخريطة التنظيمية
  - التقارير السنوية
  - حصر الخدمات القائمة

- كشوف الانتظـــــار
- ما يحتاجه المستفيدين
- مقابـــــــــــلات
- استمارات الاستقصاء
- الملاحظـــــــــــــة
- ملفــــــــــــات
- ثم يتم تسجيل البيانات في مستندات (المصـــدر) بكــود رمـــزي للبيانات

٢- تشغيل أو معالجة البيانات :

فتعالج لتصبح جاهزة الاستخدام للمستفيدين وتحول البيانـــات إلـــى معلومات وتفرز وتسلسل وفق احتياجـــات المســـتفيدين ويـــتم تلخيصـــها باختصارهم البيانات هذا عن طريق عدد من نظم أما اليدوية أو المفاتيح أو بالبطاقات المثقبة أو بالحاسب الآلي .

٣- إدارة البيانات :

- تخزين البيانات سواء وسيلة ورقية أو بالاقراص الممغنطة .
- تحديث البيانات بكل ما هو جديد أو تعديلها .
- استدعاء البيانات وتحويلها إلى معلومات .

٤- رقابة وحماية البيانات :

ذلك من التلاعب على كافة مراحل تشغيل البيانات .

٥- انتاج المعلومات :

ذلك بانتاج تقارير من ناتج التشغيل وتحليل وتغيير البيانات التـــي تحتويها التقارير . ثم التوصل إلى تقارير في صورة مفهومة للمســـتفيدين (عبد العزيز غنيم : ٢٠٠١).

اتخاذ القرارات كأساس لنظم المعلومات

عملية اتخاذ القرار هي الاختيار الواعي من بين عدة بدائل مختلفة هذا يكون معتمدا على ناتج بيانات المؤدي إلي معلومة في مجال معين .

لذا يعتبر نظم المعلومات وسيلة لغاية هي مهام اتخاذ القرارات عند المستويات الإدارية المختلفة وهذا يتضح في الآتي :

نظام الواقعي

هدف النظــام

التخطيط والتقييم وصنع القـرار

مباشــرة الاعتبـــارات

الرقابة الإداريــــة

بذلك فإن لنظام المعلومات أهمية في العمليات الإدارية المختلفة وترشيد اتخاذ القرارات في المنظمة بل وأبعد من ذلك يعتبر تسويق المخرجات المنظمة وتحديد تطورها في مراحل زمنية مختلفة مما يدعم القيام بتقويم المنظمة وأنشطتها وبرامجها المختلفة (الفاروق بسيوني : ١٩٩٢).

الفصل الرابع عشر

الجودة الشاملة

مع التطبيق على الاخصائيين الاجتماعيين بالمؤسسات الاجتماعية

مقدمـــــــة :

تعتبر إدارة الجودة الكليـــة Total Quality management كما يري كوبمان وهيل (Chopman and Hall, 1994) بمثابة فلســفة إدارية ابتكارية وطريقة جديدة للتفكير ، فهي ليست فقط تغيير فـــي القـــيم والمعتقدات والمسئوليات ، بل إنها فلسفة تبحث في التوجه بالعميـــل نحـــو إشباع احتياجاته ، وتحقيق التحسين المستمر في كافة العمليـــات ، وخلـــق علاقة طيبة بين العاملين وعملاؤهم ، وغرس الثقافات الإيجابية وثقافـــات الجودة بين العاملين وزيادة كفاءة وفعالية المؤسسة .

في حين عرفها جامس سايلور (James Saylor, 1992) بأنهـــا فلسفة ومجموعة من المبادئ المرشدة التي تعد كأساس للتحسين المستمر للمنظمة وهي ايضا تطبيق لأساليب كمية وجهود شاملة للمنظمة تســـعى إلى تهيئة وخلق مناخ يقوم العاملين فيه بتحسين مستمر لقدراتهم من أجل تحسين جميع العمليات المنفذة وتحسين الدرجة التي يفي بها منتج المنظمة باحتياجات العميل الحالية والمستقبلية ، فإدارة الجودة الكلية تعمـــل علـــى تحقيق تكامل الأساليب الإدارية والأدوات الفنية وجهود التحسين المبذولـــة من أجل التركيز على التحسين المستمر .

وفي إطار تحديد مفهوم الجودة : عرف (يحيى درويش : ١٩٩٨) ضمان الجودة quality Assurance بأنها المقاييس التي تتخذها جهة ما للتأكد من أن منتجاتها أو الخدمات التي تقدمها تقابل المعايير والمستويات المقررة لها . وبالنسبة للاخصائيين الاجتماعيين فإن مقاييس ضمان كفاءة الخدمة هي التخرج من مدارس الخدمـــة الاجتماعيـــة المعتمـــدة والعمـــل بإشراف فني مناسب ونظام الامتحانات والتعليم المستمر واحترام الميثـــاق

الأخلاقي وتقييم العمل وتوقيع العقاب على المستحق ويمكـن أن تتضـمن الضمانات وضع نظام لتقييم عمل الاخصائي الاجتماعي نفسه مـن ناحيـة تداول حالة العميل وتحديد الأهداف وأسلوب التدخل ... الخ .

وفي ضوء عرض التعاريف السابقة لإدارة الجودة الكلية وضمان الجودة يمكن للمؤلف أن يضع تعريفا لجودة الأخصائي الاجتمـاعي علـى النحو التالي :

مفهوم جودة الأخصائي الاجتماعي :

هى المستوى المهني والمهاري للأخصائي الاجتماعي الذي يحقـق توقعات ورغبات نسق عملاء الخدمة الاجتماعية ويتفوق عنهـا ويحقـق للاخصائي الاجتماعي الرضا الكامل عن أدائه المهني ، وتحسـين وضـعه التنافسي بين غيره من خريجي الخدمة الاجتماعية والعاملين في حقلها من خلال ارتفاع مستوى جودته في خدمة المجتمع والبيئة وذلك من خلال نظام تعليمي فعال للخدمة الاجتماعية ملتزم بالتحسين المستمر في ظـل وجـود قيادة فعاله لمؤسسات تعليم وممارسة الخدمة الاجتماعية وعمل فريقي قائم على المشاركة الفعالة .

ونخلص من التعريف السابق بأن جودة الأخصائي الاجتماعي تعني جهوده في مقابلة احتياجات وتوقعات عملائه (أفراد ، جماعات ، مجتمعات محلية . مؤسسات ... الخ)، وهذه الجهود تعكس قدرته علـى ممارسـة المهارات المهنية للخدمة الاجتماعية التي يكتسبها مـن النظـام التعليمـي للخدمة الاجتماعية وبالتالي يتحدد مستوى جودة الأخصـائي الاجتمـاعي باعتبار المنتج الذي تقدمه كليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية بمدى قدرته على أداء دوره المهني وممارسته لمهارات المهنة بصورة فعالـة تحقـق

توقعات عملائه وتشعره بالرضا عن أدائه المهني وتتجاوب مع احتياجـات سوق العمل .

ولقد وضعت (ماجده جبريل ، ١٩٩٨) مجموعة مـن المتطلبـات لتطبيق إدارة الجودة الكلية ومنها :

١- دعم وتأييد الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الكلية .

٢- تهيئة البيئة التنظيمية الإيجابية التي يسـودها الـولاء والحمـاس والمبادرة وروح التفاعل الإيجابي لفهم وقبـول مفـاهيم الجـودة الكلية.

٣- تبني الأنماط القيادية المناسبة لمدخل إدارة الجودة الكلية ، بمعنى تبني القائد المتميز الذي يقوم بدعم مسيرة التحسين المستمر .

٤- التركيز على العميل وتعميق فكرة العميل يدير المنظمة .

٥- استخدام أساليب الجودة وأساليب حل المشكلات واتخاذ القـرارات التي تتميز بالفعالية ويمكن لجميع العاملين أن يطبقوها .

٦- سهولة فهم خطوات إدارة الجودة الكلية لجميع المدراء والعاملين .

٧- تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الكلية ونشر معارف الجـودة بين جميع العاملين بالمنظمة .

٨- تكوين هيكل تنظيمي غير رسمي لجهود إدارة الجودة الكلية يوازي الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة ويعمل من خلاله جميع العاملين في اتجاه التحسين المستمر في كافة المجـالات علـى أن تسـانده وتدعمه الإدارة العليا .

هذا ويري المؤلف أنه من أجل الوصول بالأخصائي الاجتماعي إلي مستوى الجودة المطلوب فإن الأمر يتطلب توافر عدة مقومات أهمها :

١- اهتمام كليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية بجودة مدخلاتها من طلاب وأعضاء هيئة تدريس وعملية تعليمية وكذلك مخرجاتها .

٢- أهمية مراعاة كليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية لاحتياجات ســوق العمل وتوقعاتها من خريجي تلك المؤسسات التعليمية ، مع إدراك أن هذه الاحتياجات والتوقعات تتغير من وقت لآخر .

٣- تحديد مستويات الجودة المطلوبة في الأخصائي الاجتماعي بحيــث تستهدف مؤسسات التعليم والممارسة بلوغها من خــلال برنـــامج التطوير المستمر .

٤- التعليم والتدريب لكافة مستويات العاملين فــي مؤسســات تعلــيم وممارسة الخدمة الاجتماعية .

٥- الاهتمام بسلامة وجودة البرامج التعليمية .

٦- الاهتمام بصياغة الاختبارات بأسلوب منهجي وموضوعي في كافة المراحل الدراسية .

ولقد اهتمت المجالس القومية المتخصصة برفع كفاءة خريجي الجامعات في تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمــي والتكنولوجيــا (المجــالس القومية المتخصصة : ١٩٩٥) بما يرفع من مستوى جودة منتجها البشري من خلال ما يلي :

١- تطوير أساليب نقل المعرفة على نحو يمكن من تنمية قدرات الطلاب على التعليم الذاتي واكتساب المعرفة .

٢- فتح مجالات تعليمية جديدة تتفق مع التخصصات المطلوبة وتلبي احتياجات سوق العمل الداخلية والخارجية .

٣- تعديل المقررات الدراسية بتخصيص نسبة كبيرة منها (٤٠% أو أكثر) للتطبيقات العملية والتدريبات الميدانية لرفع الكفاءة في الممارسة العملية .

٤- ضرورة إتقان الخريجين لاستخدام التكنولوجيا المتقدمة .

٥- ضرورة استيعاب الخريجين لعلوم الحاسب الآلي وتطبيقاته وإتقان الأساليب الحديثة في الحصول على المعلومات (الانترنت) .

٦- ضرورة إجادة اللغات الأجنبية الحية وإتقان الأساليب الرياضية والاحصائية والدراسات المقارنة .

٧- ضرورة تعرف الخريجين على مشكلات البيئة وكيفية صيانتها والمحافظة عليها.

٨- إتاحة المرونة الكافية في المناهج التعليمية على النحو الذي يتيح تنويع التأهيل العلمي للطلاب .

٩- إنشاء هيئة قومية تتولى مهمة إجراء دراسات مستقبلية لمعرفة نوعية الأعمال المطلوبة في سوق العمل .

١٠- ضرورة إيجاد توازن بين الأعباء العلمية والتعليمية وبين الامكانيات البشرية والمادية المتاحة على أساس معدلات أداء سليمة .

١١- الاهتمام بالكيف في رفع كفاءة الخريجين .

١٢- إجراء توصيف دقيق للوظائف يوضح المهام المنوطة بشاغل كل وظيفة ومسئولياته وسلطاته ، ثم مراقبة أدائه وتقييمه .

ولقد اهتم الكثير من الباحثين بقضية الجودة Quality حيث ركــز فــان نيكريك (Van, Nickerk: 1998) على الأهمية الاســتراتيجية لجــودة الخدمة في منظمات الخدمة لاجتماعية واعتبر أن إدارة الجودة الكلية تمثل مدخلا أساسيا لإدارة جودة الخدمة في محيط الخدمة الاجتماعية ، في حين حــدد فيليــبس وبيرمــان (Philips, David & Berman: 1998) المؤشرات الاجتماعية التي تمثل متضمنات للخدمة الاجتماعية في تحقيــق جودة الحياة في مرحلة ما بعد العصــرية Postmodernism وأوضــحا العلاقة بين الجودة الاجتماعية والحرمان الاجتماعي وركــزا علــى ثلاثــة جوانب وهي :

أ- تحديد ماهية جودة الحياة لكل من الأفراد والأسر والجيــرة والمــدن، والأقاليم ، والمجتمع القومي باعتبارها هدف للخدمة الاجتماعية .

ب- مدى التباين بين الجوانب الموضوعية والذاتية .

ج- إن تحقيق جودة الحياة تأتي نتيجة التكامل بين الفرد والمجتمع الــذي يعيش فيه.

وقد قدم جودنج (Gooding: 1999) دراسة علمية أختبر فيها تأثير تدخل الخدمة الاجتماعية على ضمان الجودة ، وتحسين جــودة فــرق العمــل ، وأوضح أن ممارسة الخدمة الاجتماعية من خلال العمل الفريقي يساعد على تحسين جودتها ، وقد اتفق معــه روزنبــرج وهولــدن (Rosenberg, Gary & Holden Gary: 1997) في تأكيد دور الخدمة الاجتماعية في تحسين جودة الحياة من خلال :

أ- تصميم البرامج والخدمات الملائمة لاشباع الاحتياجات .

ب- توسيع الجهود الوقائية الممكنة لمقابلة احتياجات السكان .

ج- تحسين اساليب تقويم الممارسة باستخدام أساليب البحث الحديثة في الخدمة الاجتماعية

د- ربط برامج ومؤسسات الرعاية الاجتماعية بأشكال الإدارة الحديثة .

كما أضاف إليها بالجوبال وآخرون (Balgopal, et al, 1997)

ه- المساهمة في حل المشكلات المرتبطة بالعمل وتطوير وتعزيز القوى العاملة في المجتمع.

و- المساهمة في تقليل ضغوط العمل ، والاستجابة لاحتياجات سوق العمل والتطور المجتمعي .

وعلي جانب آخر توصل تسيو منج (Tsui, Ming, 1998) إلى صياغة نموذج للأداء الوظيفي للأخصائي الاجتماعي شمل عدة أبعاد وهي المعيارية ، والسلوك ، والعملية ، والأداء التنظيمي ، وأداء الفريق ، جودة الخدمات ، العلاقات الديناميكية بين هذه الأبعاد والتي تؤدي على تناسب وإنسجام تلك المكونات ، كما أضاف للنموذج ضرورة توافر:

أ- الإشراف والتوجيه المهني .

ب- التنمية المهنية للأخصائيين الاجتماعيين

ج- تحديد الأهداف وصياغة استراتيجية واضحة لمنظمات الخدمات الإنسانية .

د- التقويم المستمر لبرامج توزيع الخدمات بهدف الاستفادة من نتائجه كموجهات لتحسين الأداء الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين .

وقد عبر هيرد (Hard, 1999) عن وجود علاقة بين ضغوط العمل المهنية وتحقيق جودة الحياة وقد توصل من خلالها على تأثر ممارسة

الخدمة الاجتماعية خلال عملها من أجل الارتقاء بجودة الحياة بضغوط العمل المهنية ، ودرجة الرضا الوظيفي ومدى إدراك سكان المجتمع لطبيعة وبرامج الرعاية الاجتماعية .

وقد أكد جيري (Gray, 1995) على ضرورة تشجيع الأخصائيين الاجتماعيين على دراسة العلاقة بين أخلاقيات الخدمة الاجتماعية والسياسات الاجتماعية تمهيدا للوصول إلى إطار سياسي وأخلاقي لممارسة المهنة يساعد في تحسين جودتها في المجتمع .

وقد حدد فان بلجون (Van – Biljon, 1994) ثلاث خطوات لإدارة الجودة عند ممارسة مديري الخدمة الاجتماعية لعملهم وهي تخطيط الجودة ، ضبط الجودة ، تحسين الجودة ، كما أكدت مريام باركر (Parker, Miriam, 1995) على ضرورة تمتع الأخصائي الاجتماعي بالمهارات الإدارية والفهم الجيد لأنماط الإدارة المناسبة لمؤسسات الخدمات الإنسانية ، وكذلك فهم معني الجودة Quality في ممارسة الخدمة الاجتماعية.

كما اعتبر أوسلاندر وآخرون (Auslander, et al, 1992) أن تحقيق الجودة في ممارسة الخدمة الاجتماعية يرتبط بضرورة تحويل نظام المعلومات في أقسام الخدمة الاجتماعية للعمل بالكمبيوتر Computerized information system والذي يسهل عمليات التقدير والعمليات التحويلية والمخرجات بصورة مرتفعة الجودة .

بينما اعتبرت كاترين رولاين (Roulaine, Katherino, 1992) أن استخدام الأخصائي الاجتماعي للأساليب الحديثة في إدارة الأفراد تضمن له كلا من الجودة وزيادة فعالية التكلفة .

وفي دراسة موري واروين (Moore & Urwin , 1990) أوضحا أن ضبط الجودة في برامج تعليم الخدمة الاجتماعية يتطلب الدقة في اختيار طلاب الخدمة الاجتماعية من خلال ممارسة دور حارس البوابة وذلك للتأكيد على جودة ممارس الخدمة الاجتماعية الذي يتم إعداده بعد ذلك من خلال البرامج التعليمية التي تعكس مستوى جودته ، وقد قدم الباحثان بعض الاقتراحات للتأكيد على ضبط الجودة ومنها :

١- تطوير أسلوب التدريس .

٢- تنمية الخبرة الميدانية في مواجهة المشكلات وتنفيذ الحلول المناسبة .

وعلي ذلك يري المؤلف أن جودة الأخصائي الاجتماعي تتطلب جانبين وهما:

أ- جودة الاعداد الأكاديمي داخل كليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية .

ب- جودة الأداء المهني داخل مؤسسات ممارسة الخدمة الاجتماعية ، والذي يتوقف على مناخ العمل داخل تلك المؤسسات .

وعند توافر هذان الجانبان فإن مستوى جودة الأخصائي الاجتماعي سوف يرتفع مما يجعله يشعر بالرضا الوظيفي ؛ وهذا الرضا الوظيفي لن يتحقق بصورة جيدة إلا إذا توافرت عدة مقومات داخل مؤسسات ممارسة الخدمة الاجتماعية وهي :

١- إحساس الأخصائي الاجتماعي بالعدالة داخل المؤسسة التي يعمل بها ووجود نظام ثابت للحوافز والثواب والعقاب .

٢- وجود نظم معلومات جيدة داخل المؤسسة .

٣- وجود أساليب اتصال فعالة .

٤- سيادة روح العمل الفريقي داخل المؤسسة .

٥- مشاركة الأخصـائي الاجتمـاعي فـي صـنع القـرارات الروتينيـة والاستراتيجية داخل المؤسسة .

٦- وضوح علاقات العمل داخل المؤسسة .

٧- ثبات ووضوح سلوك القيادات .

٨- إشباع الوظيفة لاحتياجات الأخصائي الاجتماعي .

٩- وضوح السياسة التنظيمية للمؤسسة .

١٠-وضوح دور الأخصائي الاجتماعي داخل المؤسسة للعاملين والعملاء .

١١-احترام العاملين بالمؤسسة لـلأدوار التـي يقـوم بهـا الأخصـائي الاجتماعي.

١٢-أن تسند الإدارة للأخصائي الاجتماعي الأعمال التـي تتناسـب مـع تخصصه .

١٣-توفير الامكانيات المناسبة لأداء الدور .

١٤-وجود مناخ عمل يساعد على الابتكار وتشجيع الأفكار الجديدة .

١٥-تخفيف ضغوط العمل الوظيفية .

١٦-توفير فرص التطوير المهني من خلال التدريب والتعليم المستمر .

نحو تصور لزيادة جودة الأخصائي الاجتماعي :

يتكون هذا التصور من بعدين :

الأول : يتعلق بالأخصائيين الاجتماعيين الممارسين .

الثاني : يتعلق بعملية الإعداد الأكاديمي لطلاب الخدمة الاجتماعية للـدخول إلى سوق العمل بمستوى جودة مرتفع .

وفيما يلي عرض لمكونات كل بعد على حدة :

البعد الأول : والخاص بالأخصائيين الاجتماعيين الممارسين :

وهنا يقترح المؤلف لرفع مستوى جودتهم ما يلي :

١- تنظيم برنامج للتعليم المستمر للاخصــائيين الاجتمــاعيين يمكــن أن يستخدم فيه التعليم عن بعد ، وشبكة الفيــديو Vedio Confrance لرفع معدل الأداء المهاري والمهني للأخصائيين الاجتماعيين علــى أن يشترط لاستمرار الأخصائي الاجتماعي في العمل بمؤسسته الحصــول على شهادة تأهيل من هذا البرنامج ، على أن تتولي مسئولية تنظــيم هذا البرنامج لجنة فنية من أعضاء هيئة التدريس المتخصصــين فــي الخدمة الاجتماعية .

٢- تنظيم دورات تدريبية للأخصائيين الاجتماعيين في المجالات المختلفــة تركز على ورش العمل Work Shop والتــدريب علــى المهــارات المهنية المطلوبة للممارسة حسب طبيعة كل مجال ، على ألا تقتصــر على محاضرات نظرية وإنما يصمم لها برنامج يطبق فيــه المتــدرب المهارات المخططة بالفعل تحت إشراف وتوجيه المدربين. ويمكن إعداد أفلام تعليمية تستخدم في تلك الدورات لتعميم الفائدة منها .

٣- إصدار مجلة شهرية للخدمة الاجتماعية تباع بســعر رمــزي لجميــع الأخصائيين الاجتماعيين بمبلغ (١) جنيه مثلا ، وتضم كل جديــد مــن نماذج ومهارات وأساليب الممارسة اللازمة للأخصائيين الاجتمــاعيين

ويكون هناك اتفاق بين النقابة وكليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية على إصدار تلك المجلة وتعميمها .

٤- السعي لتشكيل مجلس تعليم وممارسة الخدمة الاجتماعية ، تكون مهمته إصدار تلك المجلة وكذلك المتابعة والتفتيش على الأخصائيين الاجتماعيين على مستوى الجمهورية للتأكد من متابعتهم لكل جديد يصدر عن المجلس واقتناؤهم للمجلة وفهمهم لكل ما ينشر فيها ، بما يؤدي إلى رفع مستوى جودتهم في سوق العمل ، مثلما يسعي الطبيب باستمرار لقراءة كل ما هو جديد ويشترك في الدوريات العلمية للطب ، وهنا يكون على جميع الأخصائيين الاجتماعيين الاشتراك اجباريا في تلك المجلة ، وترسل إليهم علي عناوين عملهم حتى نضمن إطلاعهم على كل ما هو جديد .

٥- إعداد اختبار لمستوى الجودة ، ويطبق على جميع الأخصائيين الاجتماعيين ، بمعرفة مجلس تعليم وممارسة الخدمة الاجتماعية ، ومن يحصل على درجة أقل من ٨٠% في هذا الاختبار يعتبر متدني الجودة ، ويكلف بالانضمام لبرنامج التعليم المستمر ، والدورات التدريبية لرفع معدل جودته ، على أن تشمل معايير الجودة العناصر التالية:

(القدرة على استخدام الحاسب الآلي – إجادة اللغة الانجليزية – معرفة القوانين والتشريعات الخاصة بالمؤسسة التي يعمل بها – معرفة أنواع المشكلات المختلفة وسبل مواجهتها – إجادة المهارات المرتبطة بطرق الخدمة الاجتماعية – إجادة استخدام الإحصاء في بحوث الخدمة الاجتماعية – إجادة تطبيق الأسس النظرية لمهنة الخدمة الاجتماعية – إجادة استخدام العمل الفريقي – القدرة على ربط مؤسسته بالبيئة المحيطة – الحرص على التعليم المستمر – القدرة على وضع الخطط على أسس

علمية وتنفيذها – القدرة على استخدام ذاته بطريقة مهنية – القدرة على تقويم جهوده وجهود الآخرين).

٦- السعي لاستصدار تشريع يراعي نطاق التمكن للأخصائي الاجتماعي عند تعيينه بحيث يعين في كل مؤسسة عدد كافي من الأخصائيين الاجتماعيين حتى لا يعانوا من ضغط العمل ، الذي يؤثر على مستوى جودتهم ، وقدرتهم على الأداء المهني بشكل فعال ، على أن يشمل هذا التشريع تحسين الوضع المالي للأخصائي الاجتماعي ، حيث أن راتبه هو المصدر الوحيد لمعيشته عكس التخصصات الأخرى التي قد تجد أعمالا إضافية لتحسين دخلها . على أساس أن إشباع الحاجات الأساسية للاخصائي الاجتماعي سوف يساعده على التفرغ للعمل المهني وإتقان المهارات اللازمة لأدائه.

البعد الثاني : والخاص بعملية الإعداد الأكاديمي لطلاب الخدمة الاجتماعية لتهيئتهم للدخول إلى سوق العمل بمستوى جودة مرتفع :

وفي هذا البعد يوضح المؤلف أن كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان قد طورت من لائحتها الداخلية التي بدأت في التطبيق من العام الجامعي ٩٩/٢٠٠٠ م وقد راعت الكلية في تلك اللائحة إضافة بعض المقررات المطلوبة لسوق العمل كالحاسب الآلي ، واللغة الإنجليزية ، والتدريب على المهارات ، وغيرها .

وهنا يقترح المؤلف لتطوير الأعداد الأكاديمي للطلاب بما يرفع من مستوى جودة الأخصائي الاجتماعي ما يلي :

١- التدقيق في الاختبارات الشخصية للطلاب مـــن خـــلال إعـــداد نمـــاذج اختبارات مقننة للقدرات المطلوبة لدراسة الخدمـــة الاجتماعيـــة ، ولا يلتحق الطالب بالدراسة إلا إذا اجتاز تلك الاختبارات بنجاح .

٢- تطوير المقررات بحيث تركز على التطبيق العملي ، وبالتالي يكون كل مقرر متضمنا في كل فصل من فصوله تمهيدا نظريا يوضح أساســيات هذا الفصل ، ثم حالة تطبيقية توضح كيفية تطبيقه مع تدريب الطـــلاب على التطبيق في هذه الجزئية ، حيث أننا نعد مهنيين يجب أن تكـــون عملية إعدادهم منصبة على التطبيق والممارسة أكثر من التنظير ، كما يجب إحضار حالات عملية من التدريب الميداني وتحليلها ومناقشـــتها في قاعات الدراسة .

كما يجب وضع نموذج لاختبار تطبيقي في نهاية كل فصل ليتدرب الطالـــب عمليا على ما درسه في صورة اختبار تدخل درجته ضمن أعمـــال الســـنة حتى يأخذه الطلاب بالجدية اللازمة .

٣- وهذا يتطلب تقليل الأعداد بما يحقق إمكانية التفاعـــل الإيجـــابي بـــين الأستاذ وطلابه، بحيث لا يزيد عدد الطلاب في المجموعة الواحدة عن ٢٥ طالب ، ويمكن للأستاذ الواحد أن يدرس لأربعة مجموعـــات فـــي الأسبوع فقط حتي يتمكن من العطاء والتحليل والتعمق بما ينقل الخبرة المعرفية للطالب ويدربه على إمكانية التطبيق العملـــي فـــي المواقـــف المماثلة ، على أن يتم تسجيل الحالات على شـــرائط فيـــديو كاســـيت لاستخدامها في العملية التعليمية .

٤- إتقان المهارات المرتبطة بالكمبيوتر ومختلف استخداماته ســـواء فـــي إجراء البحوث وتحليلها أو في تخزين البيانات أو في عـــرض نتـــائج

بحوثهم أو تقاريرهم من خلال برامج الـــ powr point program واستخدام الـــ data show .

٥- إجادة اللغة الإنجليزية قراءة وكتابة ومحادثة من خلال إنشاء معامـــل للغة يتم التدريس من خلالها لاكساب الطلاب مهارات اللغة .

٦- تطوير التدريب الميداني من خلال :

أ- تنظيم ورش عمل لتـــدريب المشـــرفين علـــى المهـــارات المطلوب منهم إكسابها للطلاب .

ب- زيادة المكافآت المالية للمشرفين على التدريب الميداني

ج- تعيين مشرفي تدريب متفرغين للإشـــراف علـــى تـــدريب الطلاب على أن يشترط فيهم ما يلي :

- الحصول على درجة الماجستير في الخدمة الاجتماعية .
- عدم فتح المجال أمامه لدراسة الدكتوراه حتـــى يظـــل متفرغا للتدريب على المهارات وتتعمق قدرتـــه علـــى إكساب الطلاب تلك المهارات ، حيث يكون عمله الوحيد والمستمر هو التدريب .
- تنظيم ورش عمل دورية لهـــؤلاء المشـــرفين لتحديـــد معلوماتهم ومهاراتهم بما يتمشى مع الجديد في المهنة.
- استحداث كادر وظيفي ومالي خاص بهؤلاء المشرفين ، يحقق لهم مستوى الدخل الكافي لاشباع احتياجـــاتهم ، وبالتالي تفرغهم للتدريب الميداني .

- التعاقد مع هؤلاء المشرفين على الاستمرار فترة لا تقل عن عشر سنوات ، حتى تضمن الاستمرارية والتـراكم المعرفي .

د- تعميم نظام المشروع المهني في تدريب الطلاب بحيث يـتم تكوين هيكل للمشروع الخاص بكل مجـال مـن مجـالات الممارسة يشرف عليه أستاذ يعاونه عـدد مـن الأسـاتذة المساعدين والمدرسـين ، الـذين يوجهـون المدرسـين المساعدين والمعيدين ومشرفي التدريب المتفرغين ، لتنفيذ خطة المشروع ، على أن يراعي ألا يزيـد عـدد الطـلاب للمشرف الواحد عن عشرة طلاب حتى يستطيع تـدريبهم بصورة فعالة .

ه- وضع خطة علمية دقيقة مقسمة لمراحل زمنيـة للتـدريب على مهارات الخدمة الاجتماعية ، يلتزم بها جميع القائمين على أمر التدريب الميداني.

٧- تطوير نظام الامتحانات بحيث تركز على الفهم والاستيعاب ، والتـذكر والتخيل والتحليل والربط ، والاستدلال ، ولا تركز فقط علـى الحفـظ والاستظهار .

وهذا يتطلب تنويع نظم الامتحانات والخلط بينها بحيـث يشـمل الامتحـان (المقالي ، الاختيار من متعدد ، تصـحيح الخطـأ ، والمواقـف العمليـة ، وتصميم برنامج أو رسم خطة ... الخ) ويمكن أن توزع تلـك الامتحانـات على مدار الفصل الدراسي ، وهذا يتطلب زيادة نسبة أعمـال السـنة إلـى ٥٠% بدلا من ٣٠% .

٨- تنظيم دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس بصـــورة دوريـــة لرفـــع كفائتهم المهنية وإكسابهم مهارات طرق التدريس واستخدام المعينـــات السمعية والبصرية ، وكيفية تخطيط المحاضرة أو الـــدرس بالصـــورة التي تحقق أهدافه .

٩- تقليل الضغوط الوظيفية التي يعاني منها أعضاء هيئة التدريس وتطوير اتجاه العلاقات الإنسانية في الإدارة الجامعية .

وبذلك يمكن تحقيق المناخ الأكاديمي المناسب لرفع جـــودة منـــتج كليـــات ومعاهد الخدمة الاجتماعية وهو الأخصائي الاجتماعي الممارس العام.

الفصل الخامس عشر

المشكلات الإدارية بالمؤسسات الاجتماعية
وكيفية التعامل معها

مقدمـــــة :-

أثبتت الدراسات الميدانية وجود العديد من المشكلات الإدارية التـــي تواجهها المؤسسات الاجتماعية من بينها :-

١- عدم كفاية الاعتمادات المالية والمادية والإدوات والآلات اللازمـــة لتنفيذ خطط النشاط والعمل داخل المؤسسات.

٢- نقص عدد العاملين وارتفاع معدلات الغياب بينهم.

٣- غموض اللوائح المنظمة للعمل وعدم وضوح القواعد والتعليمات.

٤- عدم تفويض السلطات بالقدر اللازم لحسن سير العمل.

٥- نقص كفاءة العاملين داخل المؤسسات الاجتماعية وعــدم تنظــيم برامج ودورات تدريبية فنية متخصصة لرفع مستوى مهاراتهم.

٦- عدم وجود نظام للمعلومـــات يســمح بتبـــادل المعلومـــات بـــين المستويات الإدارية داخل المؤسسة.

٧- غياب التنسيق بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى وكذلك التنسيق الداخلي بين أقسام المؤسسة نفسها.

٨- عدم مشاركة العاملين في الإدارة وفي عمليات صنع القرار.

٩- عدم العدالة داخل المؤسسة.

١٠- عدم تطوير إجراءات العمل وجمودها.

١١- عدم الالتزام بتنفيذ خطط العمل في مواعيدها.

١٢- عدم كفاية الحوافز لإشباع احتياجات العاملين.

هذا ويمكن تصنيف تلك المشكلات في عدد من الأبعاد التي تناولتها العديد من الدراسات والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :

١- العمليات الإنسانية داخل المنظمة.

٢- الاتصال داخل المنظمات.

٣- العوامل الثقافية والقيمية وتأثيرها على بناء المنظمات.

٤- نظم المعلومات داخل المنظمات.

٥- علاقات العمل داخل المنظمات.

٦- ظروف العمل واحتياجات العاملين داخل المنظمات.

٧- العمل الفريقي داخل المنظمات.

٨- الجماعات الصغيرة ومواجهة مشكلات المنظمات.

٩- سلوك القيادات والمشرفين داخل المنظمات.

١٠-السياسات التنظيمية ووظائف المنظمات.

١١-التمييز على أساس النوع واللـــون وانعكاســه علـــى العلاقـــات الإنسانية داخل المنظمات.

١٢-النزاعات والعنف والصراع داخل المنظمات.

١٣-الإجهاد الوظيفي والضغوط داخل المنظمات.

وسوف نتناول تلك الأبعاد فيما يلي بالتوضيح مع توضـــيح كيفيـــة التغلب على المشكلات المصاحبة لكل بعد في نهاية عرضه.

أولا : العمليات الإنسانية داخل المنظمة :

حيث ترى فيجا Vega (١٩٩٦) أن منظمات الأعمال التي كانــت في وقت ما صغيرة وناجحة ، تحدث لها أحياناً بعــض المشــكلات عنــدما تضيف أعداداً جديدة من العاملين لقوتها الوظيفية . كما أوضــحت أن إدارة الناس تعني العمليات الإنسانية ، وقدمت أربعة أنواع من العمليات الإنسانية التي تحتاج لعناية خاصة من مديري منظمات الأعمال في وقت واحد وهي:

١- التحفيز.

٢- بناء الفريق.

٣- مهارات الاتصــــال.

٤- إدارة الصراعات.

كما أوضحت ضرورة فهم المديرين للضغوط التــي يتعــرض لهــا الموظفون ومقابلة احتياجاتهم لما يترتب على ذلــك مــن تخفيــف بعــض المخالفات التي ربما تواجه الشركة سواء في نوع الخدمة أو في العمليــات الداخلية للشركة ونخلص من ذلك إلى أن العمليات الإنسانية المطلوبة داخل مواقع العمل تشمل التحفيز وبنـــاء الفريــق ومهــارات الاتصــــال وإدارة الصراعات والتفاعلات في جماعات العمل.

ثانيا : الاتصال داخل المنظمات :

وتدعيماً لأهمية موضوع الاتصال داخل المؤسسات وانعكاسه على نجاحها أوضحت هانت Hunt (١٩٩٦) أن التجديد في التكنولوجيــا الآن يتيح للناس التصوير بالفيديو بشكل أسرع وأكفأ أكثر من أي وقت مضى .

ولكن على الرغم من تعدد الاتصالات وسهولتها من خلال الثورة التكنولوجية ، إلا أن القدرة على الاتصال لم تتطور بمقدار نسبة التغير في التكنولوجيا المتاحة. ولقد ناقشت مجموعة من الأسئلة حول :

١- ماذا يعني الاتصال بالنسبة للمنظمات التي تكون فيها إحدى وظائف الاتصال إلهام الناس وتحفيزهم للعمل والتصرف لخلق الثقة ؟

٢- كيف أثر التغير في التكنولوجيا ومهارات الاتصال التي يحتاجها التنفيذيون في تلك المؤسسات ؟

وفي النهاية فإن الناس في حاجة لأن يتأكدوا أن لغتهم ومفرداتهم تناسب الرسالة التي يودون توصيلها ، وكذلك هم في حاجة لأن يكونوا واعيين كيف يؤثر المستمعون المتغيرون والمنظمات المتغيرة على قدرتهم على الاتصال ، وفوق كل هذا فإنه في هذا العصر الذي يتميز بالاتصالات الإلكترونية السريعة فإن على الناس إلا ينسوا أهمية الاتصال المباشر (وجهاً لوجه).

ومن ذلك نجد أن الاتصال داخل مواقع العمل يعتبر من العمليات الحيوية التي تساهم في تعميق العلاقات بين العاملين وبعضهم البعض وبينهم وبين الإدارة سواء بالاتصال غير المباشر أو بالاتصال الشخصي والمباشر والذي هو أكثر تأثيراً على التفاعلات وعلى العلاقات بين العاملين داخل مواقع عملهم ، ولعل هذا ما حدا ببعض الباحثين لدراسة الايتيكيت داخل مواقع العمل وتأثيره على العلاقات الإنسانية ومنها دراسة صنو Sunoo (١٩٩٦) التي تناقش آراء خبراء الموارد البشرية حول تأثير الآداب غير اللائقة على إضعاف علاقات الموظفين مع بعضهم البعض .

حيث تعتقد ديانا كولبيك Dayna Kolbeck أن واحدة من وظائف العلاقات الإنسانية هي مخاطبة السلوكيات غير الجيدة في مواقع العمل ، كما تقول نورين دريسر Norine Dresser إن المشاكل الاجتماعية كثيراً ما تحدث في مجتمعات مختلفة الثقافة . لأن الأفراد المشاركين في هذه المشاكل يأتون من خلفيات ثقافية مختلفة.

وتعتقد دريسر Dresser أن الأمريكيين يجب أن يعتذروا لزملاء العمل الأجانب ، عندما يفسر هؤلاء الزملاء بعض السلوكيات باعتبارها غير مقبولة أو فيها إساءة لهم ، حتى ولو كانت هذه السلوكيات عادية بالنسبة للأمريكان.

وإذا كانت عمليات الاتصال والتفاعل بين العاملين داخل مواقع العمل مهمة بالنسبة لتعميق العلاقات الإنسانية بين العاملين فإنه من الضروري أن تضع المؤسسات الجامعية في اعتبارها أهمية تلك العمليات في مناهجها.

ولعل ذلك ما جاء في دراسة فست وآخرون Vest, et. Al. (١٩٩٦) عن كفاية تدريب وإعداد الطلاب على مهارات الاتصال في المؤسسات الجامعية . وقد أعطى أفراد العينة توصيات لتغيير المناهج لتحسين إعداد الطلاب وتجهيزهم للقيام بمهام الاتصال العامة داخل مواقع العمل.

أفاد المهندسون أن الاتصال هو نشاط أساسي يستهلك تقريباً نصف يوم العمل ، وتأسيساً على ذلك أوصت الدراسة بجعل المناهج ملائمة بحيث تضم ممارسة حل المشاكل بشكل تعاوني والسعي لجعل كفاءة الاتصال جزءاً أساسياً من درجات الطلاب ، وأن يطلب من الطلاب خلال فترة دراستهم

الأكاديمية أن يدرسوا أساليب الكتابة الأكاديمية وكيفيـــة عــرض وتقــديم البحوث.

ونخلص من ذلك إلى :

١- أن الاتصال المباشر له أهمية كبيرة في مواقع العمل ، مما يوجب أهمية تطوير المناهج الدراسية لتحسين إعداد الطلاب وتجهيــزهم للقيام بمهام الاتصال داخل مواقع العمل.

٢- أن من وظائف الاتصال تحفيز الأفراد للعمل والتصرف لخلق الثقة بينهم بما يدعم العلاقات الإنسانية داخل مواقع العمل.

٣- أن من وظائف العلاقات الإنسانية داخل مواقـــع العمـــل مخاطبـــة السلوكيات غير الجيدة وتعميق آداب التعامل (الإتيكيت) التي تؤثر على علاقات الموظفين مع بعضهم البعض.

ثالثاً : العوامل الثقافية والقيمية وتأثيرها على بناء المنظمات :

وسوف نتناول في هذا المحور جانبين وهمـــا :

أ- **الجانب الخاص بالعوامل الثقافية** وتأثيراتها على العلاقات الإنســـانية داخل مواقع العمل والتي تشمل الأنماط الثقافية السائدة في مواقـــع العمل وأهمية اعتماد الخدمة الاجتماعيـــة علـــى المـــدخل متعـــدد المعارف Interdisciplinary Approach ليمكنها التعامل مـــع الثقافات المتغيرة في العصر الراهن في مواقع العمل المختلفة مـــن خلال حصول الأخصائي الاجتماعي على معـــارف متنوعـــة حـــول الثقافات المختلفة في العالم والقيم الدينية في الديانات المختلفـــة .

وكذلك يتناول هذا الجانب العوامل التي تؤثر على الثقافة التنظيمية لمواقع العمل.

ب- **الجانب الخاصة بالعوامل القيمية وتأثيراتها على العلاقات الإنسانية داخل مواقع العمل ، والتي تشمل دور القيم في تحديد البناء التنظيمي، وأهمية التقاء قيم العاملين داخل مواقع العمل مع القيم السائدة في المجتمعات المحلية المحيطة بالمؤسسات . وتأثير القيم على الخدمات الإنسانية واستخدام التكنولوجيا الحديثة . وفيما يلي عرضاً لكلا الجانبين :**

أ- العوامل الثقافية في مواقع العمل :

تؤثر الصور العقلية التي يشترك في حملها الأفراد داخل مواقع العمل والتي تمثل أنماطاً ثقافية سائدة Stereotype على العلاقات الإنسانية بين العاملين مما حدا بفالكينبرج Flakenberg (١٩٩٠) إلى القول أن نموذج الإدراك الاجتماعي للأنماط الثقافية السائدة ، يركز على الأحوال التي تؤدي إلى زيادة في دقة الأنماط الثقافية السائدة ، فيما يتعلق بمكانات الأفراد الذين يمثلون أقلية.

ولقد أجرى دراسة على أنماط ثقافية سائدة حسب النوع (ذكر - أنثى) في مواقع العمل ، تناولت العمليات التي تتضمن تدعيم ومراجعة الأنماط الثقافية السائدة بشكل عام والأنماط الثقافية السائدة على أساس النوع بشكل خاص . نحو الإدارة والعملاء والنماذج . وتمت مناقشة تلك العمليات على ضوء الاعتبارات التالية :

١- الأنماط الثقافية السائدة كعمليات معرفية يعتمد عليها البشر.

٢- الاحتمالية الضئيلة لتغير الأنماط الثقافية السائدة.

٣- الفترة الطويلة من الزمن المطلوبة لتغيير الأنماط الثقافية السائدة.

كما طرحت الدراسة بعض الاستراتيجيات الإدارية للتغلب على الأنماط الثقافية السائدة من خلال زيادة تدفق المعلومات وبناء العضوية في جماعات العمل بصورة عمدية.

وقد طالب ميدجلي Midgley (١٩٩١) بعمل مراجعة للمبادئ الحالية لتدخل الخدمة الاجتماعية لتشمل الوعي والإدراك لعنصر تعدد الثقافات . وأوضح أن هناك تزايداً في تعدد ثقافات العملاء في الولايات المتحدة الأمريكية والدول الأخرى وقدم منظوراً علمياً مفيداً يركز على المدخل الدولي والمدخل مزدوج الثقافة مثل نموذج التنمية الاجتماعية . وهذا المدخل يجب أن يكون متعدد المعارف Interdisciplinary طالما أن المشاكل التي تواجه الدول الصناعية ودول العالم الثالث تشمل المشردين – المحرومين – المرضى – الأميين – الفقراء – ومن لا يملكون أرضاً – ومن يعانون من سوء التغذية . وعلى ذلك فإن التعريف الحقيقي لدور ممارس الخدمة الاجتماعية ، يجب أن يشمل عملية التنمية الاجتماعية ، ويأخذ في الحسبان عنصر تعدد الثقافات.

ويقول شانج وسنغ Chung & Singh (١٩٩١) إذا كان الأخصائيون الاجتماعيون راغبين في التعامل بطريقة إنسانية مع النمو المعاصر للهجرة إلى الولايات المتحدة الأمريكية وللتزايد المتنوع الذي حدث في المجتمع ، فهم في حاجة إلى أن يصبحوا ملتزمين بالثقافة العالمية ، وعلى ذلك فهم في حاجة إلى معلومات متكاملة عن القيم الدينية المختلفة ومعلومات متكاملة عن فهم التفاعلات الشخصية والاجتماعية ، وكذلك

معلومات عن الأنواع المختلفة من الثقافات في العالم ، وعليهم أن يعرفوا المنظورات المختلفة التي تقدم بواسطة كل من الأديان التالية (الكونفوشيوسية – الطاوية – الهندوسية – البوذية – اليهودية – المسيحية) وعليهم أن يقارنوا فيما بينها.

وتقترح ديامانت Diamant (١٩٩٢) أن الثقافات المحلية ، سواء كانت متجانسة أو غير متجانسة ، تساعد في تحديد الثقافة التنظيمية لمواقع العمل ، وتلك الثقافة التنظيمية قد تأتى من مصادر خارجية أو داخلية من داخل المنظمة ، وتحدد تلك الثقافة عن طريق حدود المنظمة.

وبالرغم من أن التكنولوجيا معروفة بأنها عامل مسيطر على الثقافة التنظيمية ، فإن هناك نقاشاً حول الدور الذي تلعبه الثقافة في التقليل من المحددات التكنولوجية أو من السيطرة التكنولوجية ، سواء في المجتمعات المتقدمة أو النامية.

وتقدم ديامانت عدداً من العوامل التي تؤثر على الثقافة التنظيمية من بينها :

١- تدني قوة الاتحادات العمالية خاصة في أمريكا والتي أدت إلى تقوية ساعد الإدارة في مواجهة القوي العاملة ومن ثم أدت إلى التركيز على قضايا الإنتاج.

٢- الثقافة خارجية المنشأ تساعد في تشكيل وظيفة مواقع العمل التعاوني.

٣- الأهمية التي حصلت عليها منظمات مواقع العمل انعكست على أن يصطبغ العمل داخلها بصبغة إنسانية ، وهذا يعطي معايير ثقافية خاصة ، تؤثر بدورها على جودة الحياة العملية.

ولقد قدم دانجي وبيكيت Dungee & Beckett (١٩٩٥) نموذجاً لمساعدة الأخصائيين الاجتماعيين على التعامل مع الثقافات المتعددة يركـز على نموذج عملية الاتصـالات ، والـذي صـمم لمسـاعدة الأخصـائيين الاجتماعيين ليصبحوا ممارسين فعالين في التعامل مع الثقافات المتعددة من خلال الخطوات التاليـة :

١- الاعتراف بالاختلافات الثقافية.

٢- أعرف نفسك (ثقافتك).

٣- أعرف ثقافة الآخريـن.

وقد أوضح كل مـن ستفينسـون وبارتيونيـك Stevenson & Bartunek (١٩٩٦) أن التوافق الثقافي في المؤسسات يمكـن أن يـتم تناوله من جهة التكامل والاختلاف والاتجاهات الهدامة . حيث أنه تحت هذه الاتجاهات توجد اعتقادات مختلفة عن تأثير القوة والتفاعل والوظيفة علـى وجهات النظر الثقافية في المؤسسات.

وعلى مستوى الجماعة فإن التفاعل غير الرسمي بين المجموعات لا يؤدي إلى توافق ثقافي . لكن المجموعات التي تشغل وظائف متماثلة أو أدواراً مبتكرة من خلال التفاعل في شبكة التأثيرات . تشترك في وجهـات نظر ثقافية متشابهة.

ويقترحان أن التأثيرات المتنبأ بها من التكامل والاختلاف والاتجاهات الهدامة يمكن لها أن تتجمع في المؤسسات ، كما أن فهم العلاقات الرسمية وغير الرسمية في الوظائف داخل المؤسسة يمكن أن يقوى تقدير القيم غير المعلنة لفهم العلاقات الثقافية.

ب- العوامل القيمية في مواقع العمل :

إذا كان للجوانب الثقافية أهميتها داخل مواقع العمل إلا أن الجوانب القيمية لها أهمية كبيرة أيضاً.

حيث يرى هننجز وآخرون **Hinings , et. al. (١٩٩٦)** أن **التطورات الأخيرة في نظرية المنظمات تركز على الحاجة لدراسة العلاقة بين القيم التنظيمية وبناء تلك المنظمات . وأن القيم هي التي تحدد البناء التنظيمي وتعطيه معنى ، وأن هناك تجانساً بين قيم الصفوة وطبيعة النماذج التي تضعها المؤسسات وتحددها لنفسها.**

وعن أهمية **الانتقاء بين معتقدات العاملين داخل المنظمات ومعتقدات** سكان المجتمع المحلي المحيط بها جاءت دراسة نيو هاوس **وتشابمان Newhouse & Chapman (١٩٩٦) عن " التحول التنظيمي** – دراسة حالة لمنظمتين محليتين " . وتصف الدراسة منظمتين محليتين في كندا حاولتا إحداث تغييرات في العاملين من المرتبة الثانية وتغيير نظام المعتقدات الخاص بهم لتجعل منظماتهم تعمل بشكل منتظم مع الاعتقادات التقليدية لسكان المجتمع المحليين وقيمهم وعاداتهم . إحدى هاتين **المنظمتين حققت تغييراً ناجحاً والثانية تركت فكرة التغيير هذه بعد سنتين من بدايتها . كما أثبتت الدراسة أن عملية التحول التنظيمي للمنظمة**

الناجحة كان ذا قيمة تكرارية متزايدة وذا أوجه متعددة ويحتاج إلى وقـت طويل للاكتمال.

وترى فرازي Frazee (١٩٩٦) أن المشاركة الجماعية تقلل مـن الضغوط النفسية في مواقع العمل.

وعن تأثير القيم على الخدمات الإنسانية التي تقدم في مواقع العمل أوضح ديكينز Dickens (١٩٩٦) أن صناعة الخـدمات الإنسـانية يـتم تعريفها بأنها هي النماذج الفرعية لمهن الخدمات التي تتعامل مـع تقـديم الخدمات للمستهلكين بهدف تحقيق تغير مفيد فـي هـؤلاء المسـتهلكين ، وناقش مجموعة من مميزات هذه الخدمات بما فيها تـأثير أنظمـة القـيم والأيديولوجيات ومصادر التمويل على اختلافها وقضايا اختيار المستهلكين. هذه المميزات وغيرها يعتقد ديكينز أنها مصيرية ولها تأثيرات مهمة فـي إدارة الخدمات الإنسانية وفي بنية المؤسسـات ، وتكنولوجيـات توصـيل الخدمات.

كما أوضـح بيـرس وهنـري Pierce & Henry (١٩٩٦) أن القرارات الأخلاقية المتعلقة بتكنولوجيا الكمبيوتر واستخدامه تتأثر بثلاثـة عوامل أوليـة :

١- القواعد الخاصة بالشخص نفسه.

٢- أي قواعد غير رسمية خاصة بالسلوكيات الأخلاقية لموقع العمل.

٣- التعرض للقواعد الأخلاقية الرسمية.

وقد تناولا الأهمية النسبية لهذه القواعد بالإضافة إلى العوامل التي تؤثر على هذه القواعد . من خلال إجراء مسح على المستوى القومي طبق

على أخصائيي نظم المعلومات . وقدمت الدراسة مجموعة من المؤشـرات المفيدة للقائمين على التعليم وأصحاب العمل فيما يتعلق بتطـوير مقـاييس أخلاقية مقبولة.

وأخيراً تناول دانلـي وآخـرون .Danley, et. al (١٩٩٦) فـي دراسة لهم عن " نظرة الموارد البشرية للأخلاقيات في مواقع العمل : هـل البرابرة قادمون ؟ ".

وطبقت تلك الدراسة على (١٠٧٨) من موظفي الموارد البشـرية وتوصلت إلى نتيجة مؤداها أنه لا توجد أزمة أخلاقية في مواقع العمل حيث أن (٧) من (٣٧) موقفاً تم وصفها بأنها مشاكل خطيرة مـن أكثـر مـن (٢٥%) من المبحوثين . وأفاد موظفو الموارد البشرية بـأن مؤسسـاتهم جادة فيما يتعلق بكشف ومساءلة أي سلوك أخلاقي غيـر منضـبط ، وأن الإدارة العليا عندها التزام بالتصرفات الأخلاقية في مؤسسات الأعمال . كما أن السلوك الشخصي لا يتم التنازل عنه حتى يستطيع الشخص أن يتوافـق مع توقعات الشركة . وأن ضغوط الأداء لا تقود إلى السلوك غير الأخلاقي.

ونخلص من ذلك إلى :

١- أن الأنماط الثقافية السائدة بين العاملين في مواقع العمل تحتـاج لفترة زمنية طويلة لتغييرها ويمكن التغلب عليها من خلال زيادة تدفق المعلومات وبناء العضوية في جماعـات العمـل بصـورة عمدية.

٢- أن الثقافات المحلية تساعد في تحديد الثقافة التنظيميـة لمواقـع العمل. والتي تتأثر بتدني قوة الاتحادات العمالية ، كما أن الثقافة خارجية المنشأ تساعد في تشكيل وظيفة مواقع العمل .

٣- أن وجهات النظر الثقافية داخل مواقع العمل تختلف باختلاف الموقع الوظيفي والقوة الرسمية ، كما أن أهمية مواقع العمل ، جعلت العمل داخلها يصطبغ بالصبغة الإنسانية.

٤- أن الخدمة الاجتماعية في مواقع العمل يجب أن تعتمد على المدخل المتعدد المعارف لكي تستطيع أن تتعامل مع المشاكل المتنوعة والثقافات المتنوعة للعملاء ، من خلال حصول الأخصائي الاجتماعي على معلومات متكاملة عن الثقافات المختلفة في العالم والقيم الدينية المختلفة ، وأن يعمل مع الثقافات المتعددة من خلال الاعتراف بالاختلافات الثقافية ومعرفة ثقافته الذاتية وثقافة الآخرين.

٥- أن القيم هي التي تحدد البناء التنظيمي وتعطيه معنى.

٦- أن تغيير معتقدات العاملين داخل المنظمة لتعمل بشكل منتظم مع معتقدات سكان المجتمع المحليين وعاداتهم وقيمهم ، يساعد على نجاح المنظمة ولكنه يحتاج إلى وقت طويل ، كما أن إدارة الخدمات الإنسانية تتأثر بالقيم والأيديولوجيات السائدة في المجتمع.

٧- أن العلاقات الناجحة بين العمال في مواقع العمل تؤثر إيجابياً على أدائهم لأعمالهم ، كما أنه لا توجد أزمة أخلاقية في مواقع العمل عندما تلتزم الإدارة العليا بالتصرفات الأخلاقية ، وتكشف أي سلوك أخلاقي غير منضبط وتحاسب صاحبه.

رابعاً : نظم المعلومات داخل المؤسسات :

وتتناول هنا تأثير نظم المعلومات داخل مواقع العمل على عمليـات صناعة القرار ودور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التنسيق الجيـد بـين مختلف الجماعات ، حيث أنه كلما زادت قنـوات المعلومـات بـين الإدارة والمستويات الأدنى تقل المشكلات التنظيمية ومن ثم تنمو العلاقات الإنسانية بين العاملين.

حيث أوضح وينتنك وفلاندر Wentink & Vlaander (١٩٩٠) أن تكنولوجيا المعلومات سوف تساعد على بزوغ فكرة العمـل الفريقـي ، والتركيز على المشكلة ، وجماعات العمل المرنـة المدعمـة بالاتصـالات الإلكترونية كشكل تنظيمي أساسي في منظمات الخدمات.

كما أوضحا أن فرق العمل والهياكل الأخرى لصناعة القرار سـوف تقدم الأساس للشكل الدائم للمنظمة مع جماعة المؤسسين ومجموعة قليلة من الإدارة الوسطى ويأتي دور تكنولوجيا المعلومـات فـي أنهـا تمكـن الجماعات المنتشرة جغرافياً لتنسق عملها بشكل أفضل من خلال اسـتخدام الاتصالات الإلكترونية وتحسين القدرات الاتصالية وعلى ذلك فإن سـهولة الحصول على المعلومات سوف تؤدي إلى تكامل الأنظمة وتحسين اتصالات الجماعة لدرجة كبيرة ، وكذلك تحسين عمليات المنظمة سواء في التنظـيم على الأساس التقليدي أو على الأساس الوظيفي أو على أساس المنـتج أو على الأساس الجغرافي.

كما أن نمو تكنولوجيا المعلومات سوف يؤدي أيضاً إلـى تحسـين الحصول على المعلومات حيث أن المعلومات سوف تكون مجمعة ومنظمـة ومكملة لبعضها البعض . ويرجع هذا إلى تكامـل البيانـات والمعلومـات

والاتصالات التنظيمية المتاحة وعمليات المنظمـــة ، حيــث أن المعلومـــات المتاحة بشكل متكامل سوف تمكن من الاتصالات الفعالة داخل المنظمة.

ونظراً لأهمية المعلومات والمعرفة داخل مواقع العمل وانعكاســها على العلاقات الإنسانية بين العاملين اقترح تـــوبن Toupin (١٩٩١) أن هدف التعليم يجب أن يتجـــه إلـــى المهـــارات العامـــة ولـــيس للمعرفـــة المتخصصة، كما أن التعليم داخل مواقع العمل ينبغي أن يقوم على مســـح عام للتعرف على مستوى معرفة العمال ، وشكل التدخل الذي يتم من خلاله انتقال المعرفة . وقد عرض لهذا الأمر في سياق وصفي ديناميكي لظاهرة التعليم في مواقع العمل ، والتي تظهر بشكل كبير في الأعمـــال التنافســـية والمقاومة لنقل مفاهيم عمل جديدة ، وإجراءات فنية أو تقنية جديدة.

وهذا النموذج من نقل المعرفة يطرح عدداً من المشكلات التطبيقية المتعلقة بالأعمال ، بسبب أن عملية نقل المعرفة وإرسالها عمليـــة شـــاقة وتتطلب وقتاً طويلاً . والقضية المطروحة هنا تتعلق بالمعرفة المتخصصـــة في مواقع العمل أكثر من برامج المعرفة العامة . حيث إن العمال يجـــب أن يشاركوا ويحترموا مهام العمل لكي ينجح هذا النوع من التعليم.

ويطرح توبن عدة أسئلة على سبيل المثال فإن منظـــور الشـــركات الخاصة يمكن أن يتغير نحو زيادة التعليم ونقل المعرفة النوعية ليضمن كلاً من الحراك الداخلي للموظفين والحراك بين الأعمـــال المختلفـــة . كمـــا أن التعليم إذا كان يهدف إلى تكوين شخصيات جديدة تهتم بالعمـــل المجتمعـــي فإن هذا الأمر سيحل محل القرارات الانفرادية الخاصة بالمدير والموجهـــة للعلاقات الإنسانيـــة.

ويوصى بضرورة أن يؤخذ بعين الاعتبـار المخـاطر الاجتماعيـة والثقافية والاقتصادية المتأصلة فـي المـدخل الاسـتقرائي Inductive approach الذي يعطي المهارات قيمة عالية علـى مسـتوى العلاقـات الاجتماعية في العمل.

هـذا ويظهـر أوسـرمان وبـن بينشـتي Oyserman & Benbenishty (١٩٩٣) بوضوح أهمية نظم المعلومات داخل المؤسسـة والمراحل المطلوبة لها ، حيث يصفان تأثير نظم المعلومات العلاجية علـى موظفي منظمات الخدمة الإنسانية ، وعلى هذه المنظمات ككل . وحددا أربع مراحل في عملية حل المشكلة وهي :

١- تجميع المعلومات.

٢- تشغيل المعلومات (عملية التشخيص).

٣- الحكم المهني (تحليل البيانات وتفسيرها).

٤- اتخاذ القـــرار.

وقد قدما تلك المراحل الأربع باعتبارها مراحل فـي شـكل تغذيـة عكسية مثل تسلسل الفعل حيث أن نتيجة مرحلة معينـة قـد تـؤدي إلـى معلومات تفيد في المرحلة التالية . كما ناقشـا التـأثير المحتمـل لنظـام المعلومات العلاجي على الممارسين في كل المستويات من أول العمالة في أدنى مستوى إلى القيادة العليا داخل المنظمة العلاجية . وتم تحليـل هـذا النظام الذي يركز على تأثير المعلومات العلاجية على الممارسين فـي كـل المستويات.

وإذا كانت تكنولوجيا المعلومات تؤدي إلى تحقيق اتصالات فعالـــة فإنها أيضاً تؤثر على مستوى الأداء وعمليات التشغيل.

كما أوضح جرونفلد وآخرين .Gruenfeld, et. al (١٩٩٦) تأثير تكوين الجماعة وإتاحة المعلومات لأعضائها على عمليات الجماعة وصناعة القرار . ولقد طبقا دراسة على ثلاث مجموعات تحاول أن تأخذ قراراً لحـــل مشكلة لغز جريمة معينة ، وكل مجموعـــة تتكـــون مـــن ثلاثـــة أفـــراد ، المجموعة الأولى تتكون من ثلاثـــة أفـــراد يعرفـــون بعضـــهم الـــبعض ، والمجموعة الثانية تتكون من فردين يعرفون بعضهما والثالث غريب عنهما والمجموعة الثالثة مكونة من ثلاثة أعضاء لا يعرفون بعضـــهم الـــبعض . وقبل المناقشة الجماعية يعطي دليل لهذه الحالة يوضـــح نـــوع المشـــاركة المطلوبة منهم.

ولقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن كل المجموعات المكونـــة مـــن أعضاء غرباء كانت في الغالب تستطيع أن تحدد المشكوك فيه بشكل صحيح في هذه الجريمة عندما يتم اشتراكهم في المعلومات بشكل متكامـــل فيمـــا بينهم، ومع ذلك فإن المجموعة التي تتكون من أعضـــاء كلهـــم يعرفـــون بعضهم البعض، والمجموعة التي فيها عضوان يعرفان بعضـــهما وعضـــو غريب . تستطيعان أن تحدد الشخص المشكوك فيه فـــي الجريمـــة بـــدون إعطائهم الفرصة للتشاور والمشاركة في المفاتيح الأساسية لحل المشكلة.

وهذا الشـــكل مـــن النتـــائج يرجـــع إلـــى اســـتراتيجية مجمعـــة Agregation للغرباء واستراتيجية المعلومات المتداخلة أو المتفاعلة في المجموعات الثانية.

ونخلص من ذلك إلى :

١- أن تكنولوجيا المعلومات تساعد على بزوغ فكرة العمل الفريقي داخل مواقع العمل.

٢- أن تكنولوجيا المعلومات تساعد الجماعات المنتشرة جغرافياً وكذلك الجماعات المتنوعة داخل موقع العمل الواحد على تنسيق جهودها بشكل أفضل من خلال استخدام الاتصالات الإلكترونية ، كما أنها تؤثر على عمليات صناعة القرار داخل المؤسسة.

٣- أن نظم المعلومات تؤثر على أداء موظفي منظمات الخدمة الإنسانية من خلال خطوات حل المشكلة القائمة على تجميع المعلومات ثم تشخيص الموقف ثم إصدار الحكم المهني وفي النهاية اتخاذ القرار النهائي لحل المشكلة.

٤- أن نمو تكنولوجيا المعلومات سوف يساعد على تحقيق الاتصالات الفعالة داخل مواقع العمل ومن ثم تطوير التعليم داخل مواقع العمل ليشمل معارف العمال وتطوير علاقات العمل.

خامساً : علاقات العمل داخل المنظمات :

ونتناول هنا الأشكال المتعددة من علاقات العمل التي تشمل أسلوب القيادة وأخلاقيات العمل ومكافآت الأداء المتميز وأساليب تقييم الأداء ومشاركة العمال للإدارة في اتخاذ القرارات.

وقد درس جارتنر ونولين Gaertner & Nollen (١٩٩٠) العلاقة بين ممارسة علاقات العمل وأداء وحدة العمل في مؤسسة صناعية بالولايات المتحدة الأمريكية تستخدم التكنولوجيا المتقدمة وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أداء وحدة العمل يتأثر بشكل كبير بجهود الموظفين والنمو

والتدريب والمشاركة ومكافآت الأداء المتميز . كما أثبتت الدراسة أن فرص الترقي والإشراف ليس لهما تأثير مباشر على أداء وحدة العمل.

وتقترح الدراسة أن التأثير الأفضل ينتج من الممارسات الوظيفية التي تستفيد استفادة كاملة من الأفراد ، وتستثمر الشخص كرصيد ، وتكافئ السلوك المرغوب فيه.

كما قدمت دراسة مارك وارد Markward (١٩٩١) مراجعة واستعراض للأدبيات المتاحة عن العلاقات الاجتماعية للشباب في مواقع العمل بالتركيز على حالة مواقع العمل التي تحد من فرص الشباب في تنمية كفاءاتهم.

وتناقش الدراسة بعض القضايا مثل : الاضطهاد السني – أسلوب القيادة – ظروف العمل – تقييم الأداء – فاعلية الوظيفة – أخلاقيات العمل الخاصة بالشباب . وأوضحت استنتاجات الدراسة أن الفرص لتحقيق الكفاءة يمكن الوصول إليها إذا اتيحت الفرص للكبار للمشاركة في عمل الشباب ، وكذلك إذا ركزت المنشآت التجارية والصناعية على تنمية المسئولية الاجتماعية عندما تدرب الشباب . كما أوضحت نتائج الدراسة أن تقييم أداء الوظيفة يجب أن يقوم على الاتصال المتقدم والمتطور بين الموظفين الشبان والمشرفين.

كما توصي الدراسة الأخصائيين الاجتماعيين في المدارس الثانوية بالاهتمام بالسياسة والممارسة والمبادرات البحثية لما لها من تأثير في تكوين اتجاهات الشباب . ولقد تناولت دراسة نيلسون Nielsen (١٩٩٢) " البحث عن وسائل إنتاج مرنة – أدوار الباحثين والمداخل المنهجية " استعراضا للأدبيات الخاصة بتصميم بحوث علماء الاجتماع الخاصة بالتأثير

الاجتماعي للأساليب الجديدة في العلاقات الصناعية . حيث تقارن الإتجاهات السوسيولوجية الكلاسيكية مع اتجاه بحوث الفعل وما يسمى المدخل الانثروبولوجي . وبؤرة التركيز في تلك الدراسة على دور الباحثين في خلق تصور إنساني أكثر قابلية للتطبيق في الطرق الصناعية الجديدة للإنتاج.

ولقد أوضحت الدراسة أن الباحثين المشاركين في العمل الحقلي التجريبي تقابلهم بعض المعوقات الخاصة بالعقد الاجتماعي بين الإدارة والعاملين ، ونتيجة لذلك فإن خيال السوسيولوجيين يتجه للسؤال عن الكيفية التي يستطيعون بها تطوير العلاقات في مسافة محدودة.

ويتم من خلال الدراسة صياغة نوع جديد من البحث الحقلي ، حيث يجري بعض العلماء والعمال تجارب في سياق ظروف إنتاج صناعي محددة. وتستثنى تلك التجارب بشكل متعمد المستوى الإداري.

وبصفة عامة فإن استنتاجات هذا البحث ابتدائية وتقدم من مشروع **دانمركي حديث مستخدماً اتجاه بحوث الفعل.**

وفي دراسة شابديلان **Chappdelaine** (١٩٩٢) عن " ديناميكية علاقات العمل في تقديم الجودة الكلية للإنتاج في شركة هيدروكوبيك **Hydro Quebic** بكندا " تم البحث حول الجدل بأن ديناميكية علاقات الخدمة الاجتماعية **Social Work Relationships** (علاقات العمل) هي الأساس لإنشاء علاقة جديدة بين الإدارة والعمال ، ناتجة عن وضع دستور جديد ، لتسوية اجتماعية جديدة . وبناء على تحليل البيانات الخاصة بمستندات تاريخ الشركة وعلاقات العمل بها ، وإجراء مقابلات شبة مقننة مع (٥٠) مبحوثاً من أعضاء الاتحادات العمالية . ومع موظفين ومع

الإدارة في شركة Hydro Quebic . تبين وجود تجاوزات بين الأهداف الأصلية كما خططت بواسطة المديرين لفرض مشروع أداء الجودة الكلية داخل المنظمة وتنفيذ تلك الأهداف . ولقد قررت الإدارة بدون استشارة اتحاد العمال وبدون استشارة المشرفين والموظفين أن تدخل فلسفة جديدة للإدارة في المنظمة لتعديل تلك التجاوزات ، ولقد لوحظ أنه بمجرد بدء الأخصائيين الاجتماعيين في ممارسة الفلسفة الجديدة أصبح من الصعب تعديلها بصرف النظر عن التحرك نحو ديمقراطية علاقات العمل التي تنادي بها الفلسفة الجديدة.

ونخلص من ذلك إلى :

١- أن علاقات العمل التي تشمل (مكافآت الأداء المتميز – مشاركة العمال في الإدارة – برامج تنمية وتدريب الموظفين – أسلوب القيادة – ظروف العمل – أخلاقيات العمل – أساليب تقييم معدلات الأداء) تؤثر على معدلات أداء وحدة العمل.

٢- أن العقد الاجتماعي بين الإدارة والعاملين يعوق تطوير العلاقات الاجتماعية داخل مواقع العمل.

٣- أن علاقات العمل هي أساس العلاقة بين الإدارة والعمل.

٤- إن إدخال فلسفات جديدة للإدارة لتطوير الأداء بمواقع العمل يجب أن يتم بعد التشاور بين الإدارة والمشرفين والموظفين واتحادات العمال.

٥- أن الباحث الاجتماعي له دور أساسي في خلق تصور إنساني أكثر فاعلية للتطبيق في الطرق الصناعية الجديدة للإنتاج.

سادساً : ظروف العمل واحتياجات العاملين داخل المنظمـــات :

نتناول فيما يلي ظروف العمل وتأثيرها على إشباع احتياجات العمال ومن ثم قيامهم بأدوارهم وارتفاع معدلات الأداء والإنتاجية داخــل مواقــع العمل، ودور الخدمة الاجتماعية في إشباع احتياجات العمـــال بمـــا يعمـــق علاقاتهم ببعضهم وبالإدارة والمؤسسة.

وقد أوضح لوسكوكو وسبيتز Loscocco & Spitze (١٩٩٠) أن هناك أربعة أنواع من ظروف العمل هي :

١- متطلبات الوظيفة.

٢- نظام الثواب والعقاب (المكافآت والجزاءات).

٣- البيئة الطبيعية (الإضاءة – إعداد المكان ... الخ).

٤- التدعيم الاجتماعي لعلاقات العمل ومـــدى تأثيرهـــا علـــى رضـــا العاملين الذكور والإناث في الوظائف المتشابهة.

وبالرغم من أن كل أنواع ظروف العمل لهـــا تـــأثير علـــى رضـــا العاملين ذكوراً وإناثاً ، إلا أن التمييز بينها في التأثير ضعيف كما أن الدعم الاجتماعي لعلاقات العمل يؤدي إلى تنمية وزيادة الرضا بين العاملين ولكنه لا يلغي التأثيرات الناجمة عن ظروف العمل السيئة . كما أن كل من الدعم الاجتماعي والظروف الموضوعية للعمل لهما تأثير إيجابي على العـــاملين بمواقع العمل.

ولقد قدمت إيوالت Ewalt (١٩٩١) بعض الملاحظات حول شروط العمل وتأثيرها القوى على جذب الموظفين والحفاظ عليهم للعمل في مهنة الخدمة الاجتماعية . وأثبتت أن ظروف العمل لها تأثير . حيث إن توقعـــات

الخريجين تتأثر بالقدرة على ممارسة متطلبات المهنة ، كما أن ظروف العمل قد تؤدي إلى زيادة التغير في المسار الوظيفي للمرأة وارتفاع معدل تغيير المسار الوظيفي في منتصف العمر ، كما تؤثر ظروف العمل أيضاً على انضمام أعضاء جدد من دول ذات ثقافات غير غربية إلى ميدان الخدمة الاجتماعية.

كما أوضح مادريك Mudrick (١٩٩١) أنه بالرغم من أن الدور الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين يتركز بشكل روتيني على مساعدة الموظفين ذوي المشكلات في تعاطي الكحوليات والحبوب والإدمان إلا أن هذا الدور لم يعط نفس القدر من اهتمام الأخصائي الاجتماعي بالعمالة التي عندها مشاكل صحية تتعلق بعدم القدرة على أداء أدوارهم مثل آلام الظهر - السرطان - الشلل ..... الخ.

وقد تناول بعض القضايا التي تواجه العمالة ذات المشكلات الصحية وتواجه الجهات التي يعملوا بها . وتقديم معلومات حول تلك المشكلات ومكان العمل والسياسات غير الكافية في أماكن العمل لمواجهة تلك المشكلات باعتبار أن هذه القضايا مهمة لممارسة وظيفة الخدمة الاجتماعية داخل مواقع العمل.

كما أبرزت جاثيل Gutheil (١٩٩٢) تأثير البيئة المادية على السلوك المهني للأخصائي الاجتماعي عند ممارسته لمهنة الخدمة الاجتماعية في مواقع العمل ، وأوضحت أن هناك تأثيراً لمكان العمل من حيث الموقع والمساحة والمفاهيم السائدة داخله - حول علاقة الأفراد بالبيئة المحيطة بهم - على السلوك المهني للأخصائي الاجتماعي . كما

أكدت على ضرورة ترجمة المعرفة عن البيئة إلى ممارسة واقعيــة داخــل مواقع العمل.

ولقد أوضح هاجن Hagen (١٩٩٢) أنه يلاحظ في هذه الأيام أن بيئة الرعاية الاجتماعية أصبحت تقاد بواسطة الدول التــي عنــدها تنــوع حديث في برامج الرعاية كما أكد على ذلك قــانون تــدعيم الأســرة ســنة ١٩٨٨ . وبمراجعة هذا القانون تبين أن التركيز منصــب علــى بــرامج الرعاية الخاصة بالعمل . وهناك العديد من المناقشات حول النتائج والآثار المترتبة على ممارسة أدوار الخدمة الاجتماعية في الرعاية الحكومية والتي حددت في الممارسة المباشرة ، الإدارة ، تحليل السياسات ، تنمية وتطوير الموظفين ، الدفاع ، البحوث.

وفي ضوء تلك التأثيرات الواضحة لظروف العمل علــى العمــال . وأيضاً على أداء الأخصائيين الاجتماعيين فقد بدأت تظهر بعض الاتجاهات في الخدمة الاجتماعية لتنفيذ برامج داخل مواقع العمل لمساعدة الموظفين سواء في أمريكا أو في أفريقيا.

وهذا ما أوضحه راماناثان Ramanathan (١٩٩٢) حيث يــرى أن الخدمة الاجتماعية تهدف إلى تقديم خدمات متنوعة للمــوظفين (مثــل المساعدات المادية – التدريب – الترويح ...... الخ) داخل مواقــع العمــل وعلى الرغم من وجود ارتباط بين الإجهاد الشخصي وإنتاجية الموظــف ، فإن تدخل برامج مساعدة الموظفين حسنت من إنتاجيــة المــوظفين دون تخفيض إجهاد الموظف.

وقد أوضح دي بليسز Du-Plessis (١٩٩٢) أن برامج مســاعدة الموظفين في أفريقيا بالرغم من أنها تم تنفيذها بعد البــرامج الأمريكيــة ،

فإن هذه البرامج في أفريقيا اتجهت إلى أن تكون كبيرة وليست صغيرة الاتجاه مثل مقابلاتها في الولايات المتحدة الأمريكية . نظراً للمشكلات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعنصرية.

وقد أثبتت ماسون Mason (١٩٩٢) أن اتجاه المساواة في الحقوق في المادة السابعة من ميثاق الحقوق المدنية لسنة ١٩٦٤ كانت فعاليته قليلة في زيادة استفادة المرأة خصوصاً في الوظائف التي يغلب عليها توظيف النساء بما فيها الخدمة الاجتماعية.

والبيانات الإحصائية لقسم العمل والإحصاء الأمريكي تبرهن على حقيقة أن المادة السابعة من ميثاق الحقوق المدنية ، فشلت في مقابلة احتياجات الأمهات العاملات وإشباعها أو في معالجة تدني الأجور . ولذلك يوصي البحث بتطوير بنية الوظائف التي يغلب عليها توظيف النساء ، وكذلك استخدام الاستراتيجيات البديلة مثل قيمة العمل مقارنة بأعمال مشابهة والتفاوض النقابي من خلال الاتحادات العمالية . بالإضافة إلى رفع الأجور والتغير في بنية موقع العمل مثل العمل لبعض الوقت ، ووسائل العمل الخاصة بالأمهات Mommy Tracks.

كما أوضح دونوفان وآخرون Donovan, et. al. (١٩٩٣) أن أعضاء اتحادات العمال أغلبيتهم يعانون من انخفاض مستوى الدخل في كل من أفريقيا وأمريكا ونساء أمريكا اللاتينية ويحتاجون لرعاية نظراً لأنهم يعانون من الضعف مع عدم القدرة على تلقي العلاج في منازلهم.

ولذلك وجد أنهم يحتاجون بشدة للعاملين في مجال الرعاية المنزلية لتوفير رعاية صحية جيدة لهم ، وبصفة خاصة التركيز على كل ما يتعلق

بحالتهم المرضية ، وأيضاً الخدمات الاجتماعية الشخصية مثل خدمات المساعدة المنزلية – الديون – رعاية الطفولة – وقضايا الأسرة.

كما اهتم كل من موربارك وتايمان Mor-Barak & Tyman (١٩٩٣) بالحاجة للاستمرار في الوظيفة بالنسبة للمسن حيث أن الصناعة الأمريكية تواجه بنقص في عدد العاملين ، مع الاتجاه نحو التقاعد المبكر ، وهذا مقرون بتناقص أعداد الشباب الذين يدخلون سوق العمل نتيجة لانخفاض معدل المواليد.

وبالمقابل لذلك فإن الكثير من المسنين يمكنهم أن يتوقعوا شيخوخة طويلة يتمتعون فيها بالصحة ، وهم مهتمون بمواصلة مشاركتهم المنتجة في المجتمع . ولكن هؤلاء المسنين يواجهون مشاكل عديدة في الحصول على الوظائف وفي مواصلة التوظف . وأهم تلك المشاكل التمييز القائم على عنصر السن . ويقترحان في هذا المجال مناطق عديدة للتدخل المهني للخدمة الاجتماعية لتشجيع الاستمرار في التوظيف ، وإعادة توظيف كبار السن ، وتقديم النصح للشركات فيما يتعلق بتهيئة مكان العمل وبرامج التدريب وإرشاد كبار السن وعائلاتهم.

كما تناولت مارلو Marlow (١٩٩٣) تأثير هيكل الأسرة على قدرة السيدة في التغلب على تعدد الأدوار وعلى مقدار حاجاتها من خدمات مواقع العمل.

ولقد أثبت التحليل أن السيدة المتزوجة ولديها أطفال لديها مشاكل كثيرة في عملها وفي حياتها الأسرية أكثر من زميلتها التي ليس لديها أطفال. كما أثبتت أن هناك فروقاً ضعيفة بين الأمهات المتزوجات والإناث

غير المتزوجات في قدرتهن على التغلب على تلك المشاكل . أما الحاجة إلى خدمات مواقع العمل فقد كانت متماثلة لكل السيدات وفي كل أشكال الأسر.

وقد قام جادارت وآخرون Gaudart, et. al. (١٩٩٥) بدراسة عن" العمل والسن والأعمال الروتينية Repetitive work – اتجاه ديموجرافي وأيرجونومي " (*) درس الباحثون العلاقة بين الأعمال الروتينية وتقدم سن العمال من خلال مدخل المعارف المتعددة Interdisciplinary Approach حيث يتم المزج بين الخصائص الوظيفية والديموجرافية لعمل تجارب في الظروف البيئية للعمل Ergonomics في صناعة السيارات الفرنسية ، والنقطة المحورية في البحث أنه بسبب تقدم السن لعدد كبير من العمال في مصانع السيارات في مرحلة منتصف العمر ، تثار أسئلة عن مدى إمكانية تعاملهم مع متطلبات أوقات العمل والاحتفاظ بالمرونة في الظروف والأحوال الصعبة لصناعة تجميع السيارات.

وفي إطار البحث حول الظروف البيئية للعمل ، تم وضع جدول لتقييم محطات عمل الشركة ، لتقدير العوامل المؤثرة في الوظيفة والمركز الاجتماعي ، وأوقات العمل والشروط التنظيمية . والنتيجة التي توصل إليها البحث أنه في حين أن العمال كبار السن يتعلمون المهارات المتخصصة في وظيفتهم ، والتي تتطلب جهداً جسمانياً أقل ، إلا أنهم يكونون أقل مشاركة في نشاطات المساعدة المتبادلة ، وأكثر مقاومة لتبادل الوظائف Job Rotation.

(*) الاتجاه الايرجونومي : هو الذي يركز على الظروف البيئية التي تجعل العامل يتعامل مع الآلة بكفاءة أكثر.

ونخلص من ذلك إلى :

١- **أن ظروف العمل التي تشمل (متطلبات الوظيفة – نظام المكافـآت والجزاءات – البيئة الطبيعية – التدعيم الاجتماعي لعلاقات العمل)** تؤثر إيجابياً على رضا العاملين داخل مواقع العمل.

٢- **أن ظروف العمل تؤثر على تغيير المسار الوظيفي للمرأة كما تؤثر على جذب الأخصائيين الاجتماعيين للعمل في مؤسسات الخـدمات الإنسانيـة.**

٣- أن ممارسة الخدمة الاجتماعية داخل مواقع العمل لمساعدة العمال الذين تقابلهم مشكلات تتعلق بعدم القدرة علـى أداء أدوارهـم ، **تتطلب توافر معلومات حول طبيعة تلك المشكلات ، ومكان العمل والسياسات غير الكافية في مواقع العمل لمواجهة تلك المشكلات.**

٤- أن البيئة المادية داخل موقع العمل تؤثر على ممارسة الأخصائي الاجتماعي لدوره ومن ثم على سلوكه المهني.

٥- أن ممارسة الخدمة الاجتماعية في برامج الرعايـة الاجتماعيـة **أصبحت تركز علـى الممارسـة المباشـرة ، الإدارة – تحليـل السياسات – تنمية وتطوير الموظفين – الدفاع – البحوث.**

٦- أن برامج مساعدة الموظفين والتي تهدف إلـى تقـديم خـدمات متنوعة للموظفين داخل مواقع العمل (مساعدات مادية – تـدريب – ترويج... الخ) من خلال إدارات الخدمة الاجتماعيـة أدت إلـى تحسين إنتاجية الموظفين.

٧- أن المادة السابعة من ميثاق الحقوق المدنية في أمريكا فشلت في مقابلة احتياجات الأمهات العاملات وإشباعها أو في معالجة تدني الأجور، ولذلك توصي البحوث بضرورة تطوير بنية الوظائف التي يغلب عليها توظيف النساء والتفاوض النقابي من خلال الاتحادات العمالية لرفع الأجور وإدخال وسائل العمل الخاصة بالأمهات Mommy Tracks في مواقع العمل.

٨- أن تحسين الظروف المعيشية للعاملين تتطلب توفير الخدمات الاجتماعية والشخصية لهم مثل خدمات المساعدة المنزلية – الديون- رعاية الطفولة بالإضافة للخدمات الصحية.

٩- أن إشباع الحاجة للعمل لدى العمال المسنين تتطلب من الخدمة الاجتماعية التدخل لتشجيع الاستمرار في التوظيف ، وإعادة توظيف الكبار ، وتقديم النصح للشركات فيما يتعلق بتهيئة مكان العمل وإعداد برامج للتدريب والإرشاد لكبار السن.

١٠-أن هناك حاجة ماسة لخدمات مواقع العمل بالنسبة للسيدات على اختلاف أشكال أسرهن.

١١-أن العمال كبار السن يكونون أقل مشاركة في نشاطات المساعدة المتبادلة وأكثر مقاومة لتبادل الوظائف ويقبلون على تعلم المهارات المتخصصة في وظيفتهم والتي تتطلب جهد جسماني أقل.

سابعاً : العمل الفريقي داخل المنظمات :-

ونتناول فيما يلي أهمية العمل الفريقـي فـي المنشـآت الحديثـة وأساليب تجديد وتطوير فرق العمل ، وخصائص فرق العمل وتأثيرها على معدلات أداء تلك الفرق لأدوارها.

حيث أوضـح زيفـان وماكدونالـد Zeffane & Macdonald (١٩٩٣) تأثير العزلة في مجال العمل حيـث أثبتـا أن التغيـر التنظيمـي والمشاركة وعدم الثقة لها تأثير ذو دلالة علـى الشـعور بالعزلـة علـى المستوى الفردي . كما ثبت أن هناك تأثيراً قوياً للمشاركة فـي كـل مـن القرارات الروتينية والاستراتيجية على مشاعر العزلة.

كما أوضحا أن المشاركة تمثل مكوناً أساسياً في النماذج الحديثـة للمنظمات المرنة والتي صممت لتناول المشكلات الجديدة فـي الثمانينـات والتسعينيات . كما أن التنفيذ الناجح لأنماط العمل المـرن يتطلـب العمـل الفريقي واستقلالية جماعات العمل والرقابة على الجودة في المنظمات.

وأبرزا أهمية دور المستويات الإدارية العليا في المنظمة في تخفيف حدة الشعور بالعزلة الناتجة عن زيادة عدم الثقة . وقد أشارا إلى أن إدراك العاملين للتغير (حقيقي أو غير حقيقي) له علاقة بدرجـة عـدم الثقـة ، ويترتب عليه الشعور بالعزلة ، كما أن له علاقة بدرجة الوضوح والغموض حول مخرجات المنظمة.

وقد قدم بيرننجهام وويست Burningham & West (١٩٩٥) محاولة لفحص إسهامات كل من الابتكـار الفـردي والعوامـل المناخيـة

المرتبطة بفريق العمل ، في معدلات الابتكار داخل جماعات العمل وقد حددا أربعة عوامل مناخية تؤثر على ابتكارية فريق العمل وهـــي :

١- روح الفريق Team vision.

٢- سلامة المشاركين Participative Safety.

٣- التوجيه بالمهام Task orientation.

٤- التدعيم مـــن أجـــل التشـــجيع علـــى الابتكـــار Support for innovation.

كما أثبت كـــامبيون وآخـــرين Campion, et. al. (١٩٩٦) أن هناك علاقة بين خصائص فريق العمل والفاعلية وكانت هذه العلاقات أقوى بالنسبة لما يلي:

١- الخصائص العملية ، ٢- تصميم الوظيفة ، ٣- البيئة أو محيط العمل Context ، ٤- الاعتماد المتبادل Interdependence.

وقد تناول دانفي وبريانت Dunphy & Bryant (١٩٩٦) مدى مساهمة فرق العمل في أداء المؤسسات لوظيفتها ، من خلال التمييز بـــين ثلاثة أنواع من خصائص فرق العمل وهـــي :

١- الخبرة التقنية.

٢- الإدارة الذاتية.

٣- القـــيادة.

ومساهمة كل منها في مظاهر الأداء المؤسسي التي تشمل (التكلفة – القيمة – الإبداع أو الاختراع) بتكاليف تأسيس وصيانة وتطـــوير فـــرق

العمل داخل المؤسسة . كما يؤكدان على أهمية تحليل التكلفة والعائد قبل تكوين فرق العمل.

كما اهتمت كوهين وآخرون Cohen, et. al. (١٩٩٦) بتطوير فاعلية فرق العمل من خلال تصميم العمل – القيادة الذاتية – التقنيات الاجتماعية – الإدارة بالمشاركة.

وتقترح أربع فئات من المتغيرات للتنبؤ بفاعلية فريق عمل الإدارة الذاتية وهي (تصميم هدف الجماعة – تشجيع تصرفات الإشراف – خصائص المجموعة – سياق مشاركة الموظف).

ولتطوير عمل وفاعلية فرق العمل جاءت دراسات كل من :

أنونياموس Anonymous (١٩٩٦) عن " استمرار عمل الجماعة دون توقف Getting unstuck " والذي أوضح من خلاله أن العملية التي يمكن بها تعديل أنماط السلوك السلبية لفريق العمل تشمل :

١- تحديد أي أنماط غير صحيحة أو غير سليمة في المجموعة.

٢- الاتفاق على الأدوات التي يمكن استخدامها في تغيير هذه الأنماط السلوكية.

٣- استخدام أسلوب فني بسيط لجعل كل فرد يتحرك نحو الهدف.

٤- إنشاء قواعد أساسية يسير عليها الفريق.

كما أوضح إيسترن Estrin (١٩٩٦) مجموعة من المقترحات للتكيف مع موقع العمل من خلال بحثه " إعادة هندسة الوظيفة " حيث قال أنه مع تزايد الضغوط على المؤسسات لكي تقدم خدمات قانونية بتكلفة أقل ، وجد رجال القانون أنفسهم يواجهون الحكم عليهم على ضوء السرعة

والتكلفة المناسبة بالإضافة إلى نوعية الخدمة التي تقدم . وفي ضوء ذلك قدم البحث بعض الاقتراحات للتكيف مع موقع العمل في العصر الحالي وهي:

١- أبحث عن المهام التي تؤدي للرقي المستمر في مستوى أداء المهارات.

٢- أسس ميزانيات خاصة بالوقت (كيف تنفق وقتك) وتوجيهات خاصة بالعمل الروتيني والمتكرر.

٣- أسأل عن كتابة التقارير بصورة سريعة والأسباب المتعلقة بوقت الكتابة ولماذا ؟

٤- تذكر أن الخبرة في مجال تكنولوجيا الكمبيوتر ضرورية جداً للنجاح في سوق العمل .

٥- أعد نفسك للمستقبل بتعليم نفسك ، وربط نفسك بشخص في موقع العمل ، يمكن له أن يوجهك.

٦- يجب أن تأخذ سمنار في التعليم المستمر على الأقل كل ربع سنة.

٧- كن مستعداً لعمل مؤقت أو التزامات خاصة بمشروع واحد في المؤسسة.

ونخلص من ذلك إلى :-

١- أن فريق العمل ، واستقلالية جماعات العمل ، والرقابة على الجودة في المنظمات تمثل بناءات ضرورية في المنظمات الحديثة

، كما تؤثر مشاركة العاملين في القرارات الروتينية والاستراتيجية داخل مواقع العمل على تقليل مشاعر العزلة لديهم.

٢- أن ابتكارية فريق العمل ترتبط بأربعة عوامل مناخية داخل موقع العمل وهي (روح الفريـــق – ســـلامة المشـــاركين – التوجيـــه بالمهام- التدعيم).

٣- أن خصائص فريق العمل تؤثر على فاعلية العمال ، كما تؤثر على الأداء المؤسسي.

٤- أنه فاعلية فرق عمل الإدارة الذاتية ترتبط بخصائص وأهداف تلك الفرق وظروف العمل الخاصة بأعضائها ومعدل مشاركتهم.

٥- أنه يمكن تعديل أنماط السلوك السلبية داخل فرق العمل من خلال تحديد تلك الأنماط ، والاتفاق على الأدوات المناسبة لتغييرهـــا ، ووضع قواعد أساسية يسير عليها الفريق ، ثم استخدام أســـاليب فنية بسيطة لتحريك الأفراد نحو الهدف.

٦- أن التكيف مع مواقع العمل يتطلب من العاملين السعي لتحســـين مستوى أداء مهاراتهم ، وتخطيط وقتهم بشـــكل جيـــد – وتعلـــم أساليب كتابة التقارير ، وضرورة اكتساب الخبرة فـــي اســـتخدام الكمبيوتر ، وضرورة التعليم المستمر والتوجيه من خلال مواقـــع العمل.

ثامنا : الجماعات الصغيرة ومواجهة مشكلات المنظمات :

ونتناول فيما يلي الجماعات الصغيرة التي تشكل داخل مواقع العمل سواء على مستوى الإنتاج أو إقامة الجماعات التدعيميـــة ، أو الجماعـــات

التنظيمية ، التي تؤثر في شبكة العلاقات الاجتماعية بين العاملين ، وتساهم في حل المشكلات والقضايا المعقدة التي تواجه المنظمات الحديثة.

حيث أثبتت سليجسكا Slejska (١٩٩٠) الاختلاف بين عمل المصنع الآلي وعمل المصنع اليدوي (التقليدي) حيث أن محطات العمل الآلية وجد بها عناصر عزلة ، بالإضافة إلى الحاجة إلى فهم العمليات الفنية ، كما أن الإجهاد النفسي يعتبر مشكلة أكثر من الإجهاد الجسمي . كما أن جماعات العمل الآلي أكثر تماسكاً فيما يتعلق بمكانة المنظمة وأهميتها ، والتنظيم والإدارة ، والمشاركة ، والعوامل الأخرى المتصلة بالعمل.

كما أثبتت أن الانتقادات الموجهة لنموذج العمل الآلي لا ترجع لوجود أخطاء حقيقية ، وإنما ترجع لإدعاءات على أسس غير موضوعية ، إلا أن من الانتقادات الموضوعية أن المكافآت لم تتنوع بشكل كاف لأن العمل أساساً لا يعتمد على مهارات العامل ، وجاءت الجماعات التقليدية (اليدوية) على العكس من ذلك.

كما أوضح ويجنر Wegener (١٩٩٢) أن احتياجات العاملين يمكن أن تشبع بفاعلية من خلال إقامة جماعات تدعيمية في أماكن العمل . وهذا يتطلب تقدير احتياجات وخصائص مجتمع العمل ، واكتشاف تجاوزات العمال ومقاومتهم للعمل ، ثم تصنيف تلك الجماعات إلى ثلاث فئات تضم :

١- مجموعات لتعزيز النمو.

٢- مجموعات تهتم بالاحتياجات المرتبطة بالعمل.

٣- مجموعات علاجية تشكل لمساعدة الأفراد الـذين يعـانون مـن الاختلال الوظيفي

ونظراً لأهمية تكوين الجماعة على أساس مرسـوم أكـد بيرمـان روسي Berman Rossi (١٩٩٢) أن مرحلة إنشاء الجماعة وتطويرها – عندما تتم بواسطة الأخصائي الاجتماعي – أصبحت أداة قوية فـي تقيـيم وتدعيم الجماعات . كما أكد أهمية أن يكون لدي أعضاء الجماعـة القـوة والسلطة الممنوحة لزملائهم قبل تكوين علاقات كاملة وقوية بينهم وبـين بعضهم البعض . هاتين العمليتين المتداخلتين الحيويتين (علاقـة العضـو بالسلطة – وعلاقة العضو بالعضو داخل الجماعة) وجد أن لهما تأثيراً فـي زيادة قوة الجماعة.

كما أثبـت ماسـي ووالاس Massey & Wallace (١٩٩٦) أن كثيراً من المشاكل أو القضايا التي تواجه المنظمات في عالم اليوم معقـدة وصعبة الحل ، ونظراً للتعقيد في هذه القضايا فإنه لا يمكن حلها باستخدام النموذج الكمي ، ولكن فهم هذه القضايا يتطلب نماذج بديلة يغلـب عليهـا الطابع التفاوضي أو الكيفي ، تتلاءم مع طبيعة هذه القضايا.

وأوضحا أن استخدام الجماعات يمثل وسيلة ملائمة للوصول إلـى هذه البدائل ، كما أن التفاعل والاتصالات داخل الجماعة يتوقف على القدرة على التعبير العقلي ، حيث أنها تكون مهمة في تسـهيل عمليـة التفاعـل والاتصال بين أعضاء المجموعة.

وقد قدم بارتيونك وآخرين Bartunek, et. al. (١٩٩٦) نموذجاً لترويج التعاون بين الجماعات ، ويسمى هذا النموذج بنمـوذج المدافعـة التعاونية ، وهو يهدف إلى تحقيق العلاقات المنتجة بين الجماعـات وفـي

نفس الوقت تقوية أعضائها . حيث يؤدي التفاعل إلـى زيـادة الإنتاجيـة وتقوية أعضاء الجماعات . كما يوضح النموذج أن حجـر الزاويـة فـي الأهداف العملية Process goals يشمل تعاون الجماعـات المتفاعلـة – وتقوية الجماعـات المتفاعلـة Group co-empowerment وتقويـة الأعضاء . وهذا النموذج استخدم في مشروعات المجـالس الاستشـارية للتعليم والمدافعة للأفراد الذين ليس لديهم قدرات تطويرية Persons with developmental disabilities ومع أعضاء الأسرة ومـع المهنيـين . ولقد أشارت مراجعة النتائج وتسجيل البيانات إلى أن النموذج نجـح فـي تحسين النشاطات التعليمية، وتقديم مشروعات جديدة ، كمـا نجـح فـي الحصول على دعم مالي ، وفي تقديم فرص للمشاركين ليقدموا مسـاهمات عامة لفهم المعوقات.

كما أثبت سوليفان Sullivan (١٩٩٦) أن المشاركين المتعـاونين في الجماعات الصغيرة غالباً ما يطالبون بالبعـد عـن إثـارة المشـاكل ، والابتعاد عن الأشـخاص صـانعي المشـاكل Troublemakers داخـل الجماعة . ويقترح أنه في حالة وجود مشكلات داخل الجماعة فإنه ليس من الملائم حل الجماعة وتعيين أعضاء جدد ، وإنما هناك استراتيجية أخـرى بديلة تقوم على بناء مجموعة خبرة لتحقيق تدخل إيجابي ، ويـتم تقيـيم الموقف من خلال عمل توقف مؤقت ، وتجميع كل عضو مع الثاني ، وجعل كل فرد يجيب على أسئلة تتعلق بفاعلية الجماعة ، وبعد الإجابة على هـذه الأسئلة ، يتم استخلاص المعلومات التي تؤدي بعد ذلك إلـى تحسـين أداء الجماعة الصغيرة.

ولقد قدمت ميليكان ومـــارتنز Milliken & Martins (١٩٩٦) تقييما لبحوث الإدارة الحديثة حول تأثير المجموعات المختلفة على التنوع في تكوين الجماعة . وكذلك أنواع أو نماذج التنوع في تشكيل المجموعــة على المستويات التنظيمية المختلفة (إدارة عليــا – إدارة وســطى – إدارة مباشرة). وأثبتا أن التنوع في تكوين الجماعـــات التنظيميـــة يـــؤثر علـــى مخرجات الشركة، مثل (معدل دوران العمل ، ونسبة من يترك الخدمـــة أو يتغيب ، والأداء) من خلال تأثيرها على العمليات الإدراكية ، والاتصالات ، والعمليات الرمزية (المعاني التي تتبادل بين الأفراد داخل المنظمة).

كما قدمت بريوســا وكينســكي Prussia & Kinicki (١٩٩٦) نموذجاً لفاعلية الجماعة ، يؤكد ثلاث مستويات للجماعة ، والتـــي تمثـــل الافتراضات الوسيطة في النظرية الإدراكيـــة الاجتماعيـــة ، وهـــي تقيـــيم المؤثرات الجماعية Group affective evaluations وأهداف الجماعة ، والفاعلية الجماعية ، باعتبارها متغيرات وسيطة في التأثير على رد فعل الأداء ، وعلى فاعلية الجماعة . ولقد أثبتتا أن رد فعل الأداء تأثر بكل من تقييم المؤثرات الجماعية، والتقييم الجماعي والفاعلية الجماعية ، والتـــي بدورها لها علاقة بفاعلية الجماعة ، والأكثر من هذا أن تقيـــيم المـــؤثرات الجماعية ، والفاعلية الجماعية توسطت العلاقة بين رد فعل الأداء وفاعلية الجماعة كلياً . كما أن الفاعلية الجماعية توسطت الـــربط بـــين الخبـــرات البديلة وفاعلية الجماعة جزئياً.

كما عرضت نجوينياما وآخرون Ngwenyama, et. al. (١٩٩٦) مجموعة من الأساليب الفنية والمداخل التي تســـاعد مقـــدمي التســـهيلات Facilitator في عملية بناء الإجماع ، أثناء صناعة القرار الجماعي ، في

جماعة العمل المدعمة بالكمبيوتر . ولقد استخدم هذا المدخل بيانـــات عـــن تفضيلات كل مشارك نحو مجموعة بدائل للقرار محل الدراسة . وتم تحليل البيانات لتقدم لمقدم التسهيلات ، معلومات عن مســـتوى الإجمـــاع داخـــل المجموعة ، ومستوى الالتحام بـــين المجموعـــات الفرعيـــة ، ومجـــالات الاختلاف القوية بين أعضاء الجماعة.

ونخلص من ذلك إلى :

١- أن جماعات العمل في مواقع العمل الآلية تعـــاني مـــن الإجهـــاد النفسي والعزلة وعدم تنوع المكافآت لأن العمل لا يعتمد أساســـاً على مهارات العامل، إلا أنها أكثر تماسكاً فيمـــا يتعلـــق بمكانـــة المنظمة وأهميتها والتنظيم والإدارة والمشاركة وغير ذلـــك مـــن العوامل المتصلة بالعمل.

٢- أن احتياجات العاملين يمكن أن تشبع داخل مواقع العمل من خلال إقامة جماعات تدعيمية لتعزيـــز النمـــو ، وإشـــباع الاحتياجـــات المرتبطة بالعمل ، والتعامل مع حالات الاختلال الوظيفي.

٣- أن استخدام الجماعات هو الوســـيلة الملائمـــة لفهـــم المشـــاكل والقضايا المعقدة التي تواجه المنظمات في عالم اليوم ، من خلال تنمية التفاعل والاتصالات واستخدام الأدوات المســـاعدة لتنميـــة القدرة على التعبير العقلي ، وبناء الإجماع في صـــناعة القـــرار الجماعي.

٤- إن التفاعل بين الجماعات يؤدي إلى زيـــادة الإنتاجيـــة وتقويـــة أعضاء الجماعات ، كما أن الأعضاء يمكـــنهم تقـــويم نشـــاطات الجماعة وزيادة فعاليتها ومن ثم تحسين معدلات الأداء.

٥- أن التنوع في تكوين الجماعات التنظيمية داخل مواقع العمل يؤثر إيجابيا على المخرجات من خلال تأثير تلك الجماعات على العمليات الإدراكية داخل المنظمة والاتصالات والعمليات الرمزية.

٦- أن فاعلية الجماعة ومعدلات أدائها تتأثر بأهداف الجماعة والفاعلية الجماعية والتقييم الجماعي.

تاسعاً : سلوك القيادات والمشرفين داخل المنظمات :

ونتناول هنا أهمية سلوك القيادات والمشرفين داخل مواقع العمل في تعميق العلاقات الإنسانية بين العاملين وتحقيق العدالة الاجتماعية من خلال التزام القيادات الإدارية بالثبات النسبي في السلوك القيادي ، واكتساب المهارات اللازمة للقيادة والتوجيه.

فقد تناول جاياراتن وآخرون Jayaratne, et. al. (١٩٩٢) تأثير كل من الجنسية والنوع على إدراكات كل من الدعم الاجتماعي ، وتقليل المكانة الاجتماعية ، والانتقاد المستمر حيث أوضحوا وجود تأثير لكل من الجنسية والنوع بالإضافة إلى مكان الممارسة ، على كل من التدعيم المعنوي ، وتقليل المكانة الاجتماعية ، والانتقاد المستمر Criticism.

وكذلك أوضحوا أن إدراك الممارسين الأفريقيين – الأمريكان كان سلبياً لوجود مشرف أنثى أفريقية – أمريكية في المؤسسات العامة ، وللمشرف الذكر من البيض في المؤسسات الخاصة.

كما أجرى كرونجي Cronje (١٩٩٣) استطلاعاً للدور الرئيسي لمدير الخدمة الاجتماعية في منظمات الرعاية الاجتماعية ، كقائد منسق

للاستخدام الكفء للموارد الإنسانية ، وبيئة العمل . حيث أن المدير مسئول عن تنفيذ فلسفة محددة للإدارة داخل المنظمة.

وقد أثبت أن العلاقة بين المدير والموظف تتطلب مهارات في الإشراف والتدريب والقدرة على تكوين فرق العمل ، وتتطلب كذلك الفهم القوي للسلوك الإنساني ، وكيفية تحفيز الآخرين في الأداء الفعال للمهام ، سواء التطوعية أو غير التطوعية.

كما بين أن المدير يجب أن يكون مدركاً للممارسات المهنية للخدمة الاجتماعية والتي تبني على الخبرات الشخصية ، في تصحيح وتوجيه علاقات واتصالات الموظفين بالعملاء.

كما أوضح أن أفضل المديرين هم من يدركون أن الوظائف الإدارية تتطلب التأقلم مع التغيرات ، كما تتطلب القدرات الخلاقة في حل المشكلات ، والوعي بالمعايير الأخلاقية للمهنة ، وكل العناصر المهمة للنجاح في تنفيذ سياسات الرعاية الاجتماعية.

في حين تناول جراسو Grasso (١٩٩٤) طبيعة الصراعات بين الممارسين المباشرين والإدارة في بويز فيللي Boysville of MI (وهي مجموعة من البرامج العلاجية لمثيري المشاكل وأسرهم) من خلال إجراء دراسة تتبعية لمدة سنتين لدراسة إدراكات فريق العلاج لنموذج الإدارة الإشرافية Supervisory Management Style وعلاقتها بكل من الرضا الوظيفي وفاعلية الخدمة . وأيضاً دراسة مدى اختلاف هذه العوامل في درجة تأثيرها بمرور الوقت.

وقد أثبت أنه بالرغم من أن نموذج الإدارة الإشرافية له ارتباط إيجابي برضا العمال وله علاقة بالجانب الاجتماعي والنفسي في المنظمة إلا

أن رضا العمال والجانب الاجتماعي والنفسي لهم ليس له علاقة بفاعلية الخدمة.

في حين أوضح هويجبرج Hooijberg (١٩٩٦) أن المديرين ذوي السلوكيات الثابتة يكونوا أكثر فاعلية من نظرائهم الأقل ثباتاً في سلوكياتهم حيث أن ثبات سلوك المدير مرتبط بشكل إيجابي بالفاعلية وأن التغير المستمر في سلوكيات المدير يؤثر سلبياً على فاعليته.

كما أثبت هارت Hart (١٩٩٦) أن فريق الإدارة التنفيذية في منظمات الأعمال غالباً ما يحقق نتائج غير مرضية ، حيث أن الإدارة التنفيذية تتعامل مباشرة مع المجموعات غير القادرة ، والتي تؤدي إلى ضعف العمل داخل المنظمة ، وبعض هذه الجماعات تعاني من عدم إتاحة المعلومات الكافية لهم ، والبعض يعاني من المشكلات المرتبطة بالنواحي الثقافية والنفسية ، والتغلب على هذه المشاكل يتطلب عملية من ثلاث خطوات :

١- التعرف على المشكلة.

٢- تشخيصها.

٣- محاولة فهمها وعلاجها.

في حين أكد شاليف Chaleff (١٩٩٦) أن القيادة والتبعية هما جزآن للعلاقات الديناميكية في المؤسسات الناجحة التي لا تعاني من المشاكل ، حيث أن كلا من القادة والتابعون يحترمون هدف مشترك . وفي نهاية الأمر فإن التابعين لا يتحصلون على القوة ولا السلطة من القائد ، ولكن من هدف المنظمة ، والمهارات التي يمارسونها لتحقيق هذا الهدف.

كما أوضح أن التحدي الأول الذي يواجهه القادة هو خلق جو يشجع الناس لأن يقولوا ما يعتقدونه فعلاً . والتحدي الأول الذي يواجهه التابعون أن يكون بمقدورهم أن يقولوا للقادة ما يعتقدونه فعلاً بغض النظر عما إذا كان الجو يشجع أو لا يجشع على مثل هذا التصرف.

كما أثبتا أن الديناميكية المثالية لعلاقة القائد بالتابع أن تكون علاقة صحية بين أنداد Peers بالرغم من أنه في نهاية الأمر السلطة كلها في يد القادة ، والمفتاح هو بناء علاقات تدعيمية تعاونية Mutually Supportive Relationships بين القادة والتابعين.

في حين أثبت نيحوف ومورمان Niehoff & Moorman (١٩٩٦) أن القادة والإداريين في كل من القطاعين العام والخاص مهتمون بموضوع العدالة في مواقع العمل.

كما أثبت أنه بينما السلوكيات الإشرافية تعتبر عوامل مهمة في تحقيق العدالة في موقع العمل ، فإن رؤية الإدارة العليا وجد أنها عامل أكثر أهمية في تحقيق العدالة في مواقع العمل.

نخلص من ذلك إلى :

١- أن الدعم الاجتماعي المعنوي للأخصائي الاجتماعي من قبل المشرف يؤثر إيجابياً على أداء الأخصائي الاجتماعي.

٢- أن محاولة المشرف تقليل المكانة الاجتماعية للأخصائي الاجتماعي وانتقاده بصورة مستمرة يؤثر سلبياً على أداء الأخصائي الاجتماعي.

٣- أن العلاقة بين مدير الخدمة الاجتماعية والموظف تتطلب مهارات في الإشراف ، والتدريب ، والقدرة على تكوين فرق العمل ، والفهم القوي للسلوك الإنساني ، والأساليب المناسبة لتحفيز الآخرين لأداء المهام.

٤- أن نموذج الإدارة الإشرافية له ارتباط إيجابي برضا العمال والجانب الاجتماعي والنفسي داخل مواقع العمل.

٥- أن ثبات سلوكيات المدير يؤدي إلى زيادة فاعليته داخل مواقع العمل.

٦- أن التعامل مع المجموعات غير القادرة على العمل والتي تعاني من مشكلات مرتبطة بالنواحي الثقافية أو الاجتماعية أو النفسية ونقص المعلومات يتطلب من الإدارة التنفيذية ضرورة التعرف على مسببات تلك المشكلات ومحاولة تشخيصها وعلاجها.

٧- أن الأفراد داخل المنظمة لا يحصلون على القوة ولا السلطة من القائد ولكن يحصلون عليها من هدف المنظمة والمهارات التي يمارسونها لتحقيق هذا الهدف ، ولذلك ينبغي على القائد أن يوفر الجو الذي يشجعهم على أن يقولوا ما يعتقدونه فعلاً لأن ذلك سوف ينعكس على نجاح المنظمة.

٨- أن تحقيق العدالة في مواقع العمل يرتبط بالسلوكيات الإشرافية ومدى إيمان الإدارة العليا بموضوع العدالة.

عاشراً : السياسات التنظيمية ووظائف المنظمات :

ونتناول هنا أهمية السياسات التنظيمية التي تضعها المنظمة في تحقيق أهدافها ، وضرورة التطوير المستمر لها لكي تتفق مع التغيرات السياسية والاقتصادية والمنظمية المعاصرة . وتراعى العوامل الإنسانية سواء في التوظيف أو العمل داخل المنظمة.

ولقد عرضت فولكوفا وآخرين Wolekova, et. al. مشاكل تحفيز العمالة وتوفير المناخ الإنساني لها في تشيكوسلوفاكيا بعد الشيوعية ، وقد شارك في تلك المناقشة كل من هيلينا فولكوفا Helena Wolekova (قائدة المناقشة) وماريان سارسكي Marian Sarissky وبيتر ميشالوفيك Peter Michalovic وأولجا بلافكوفا Ol'ga Plavkova وسفاتوبلوك زيمان Svatopluk Zeman ولابور موسيل Libor Musil وزدنك ستاستني Zdenek Stastny . وتضمنت المواضيع الرئيسية لتلك المناقشة ، التأثيرات السلبية لسياسة التصنيع الشيوعي على اتجاهات العمال ، والعيوب في النظام السياسي الاجتماعي والاقتصادي ، وأوصت بضرورة تغيير النظام الإداري من الإدارة الهرمية إلى الإدارة الذاتية ، وتوسيع النظرة لمفهوم المناخ الإنساني في العمل (إنسانية العمل) ، وإدخال أشكال جديدة من الملكية الجماعية للمنتجين.

وقد ذهب براجر وهولواي Brager & Holloway (١٩٩٢) إلى أهمية تقييم مجهودات ممارس الخدمة الاجتماعية ، وأوضح أنه بالإضافة إلى التركيز على الفرد والجماعة والمستويات التنظيمية في عملية التحليل ، فإن التقييم الفعال للممارسة التنظيمية يجب أن يشمل أنواعاً مختلفة من

البيانات، ويدرس ديناميكية الاستقرار ، وعملية التغيير . وكـذلك يـدرس التغيير المخطط وتوقع النتائج المحتملة لهذا التغيير.

حيث إن العوامل التي تحافظ على الشكل الحـالي للمنظمـة يجـب الإبقاء عليها ، والعوامل – فقط – التي توصل إلى تحقيق النتائج المرغوبة يجب تطويرها وتنميتها . ونتيجة لهذا فإن تقييم الممارسة التنظيمية يجـب أن يشتمل على افتراضات عن تأثير المتغيرات ذات العلاقة والتـي تـدعم الاستقرار أو من الممكن أن تعترض التغيير . ولقد طبـق تحليـل القـوى الحقلية، (والذي اشتق من النظرية الحقليـة Field theory in social science لكورت ليونز Kurt Lewin's سنة ١٩٥١) في دراسة حالـة لمجموعة من البالغين ، مقيمين في مصحة ، وأثبت أن استخدام الأخصائي الاجتماعي للقوة يكون أكثر سهولة عندما يكون الهـدف المحـدد مؤيـداً لمصالح المعارضين.

هذا ولقد أثبتا أيضاً أن تحليل القوى الحقلية يمكن المشرف الجرئ في المصنع من أن يحدد العوامل المبدئية التي تحـرك التغييـر ، ويحـدد المجالات عديمة الفائدة.

وقد أثبت فيرس وآخرون Ferris, et. al. (١٩٩٦) أن الوسطية والاعتدال في التحكم والضبط من قبل الإدارة والبعد عن التطرف والمغـالاة تساعد على زيادة فعالية المنظمة وتحسين مخرجاتها ، كما أن فهم الإدارة الجيد لديناميكيات العلاقات بين العاملين ، وللسياسات التي تضعها المنظمة يؤدي إلى تقليل معدلات الإجهاد النفسي والجسمي في بيئة العمل.

وقد قدم كل من هيريوت وبيمبيرتون Herriot & Pemberton (١٩٩٦) نموذجاً للتوظيف وعلـى ضـوء تغيـر السـياقات الاقتصـادية والمنظمية للوظائف فإن نموذج التوظيف في المنظمات يجب أن يكون :

١- على علاقة بسياق الوظيفة في الشركة.

٢- متفاعلاً بين الفرد والمنظمة.

٣- موضوعياً وليس ذاتياً.

٤- متطوراً وليس ذا بنية ثابتة.

٥- عنده القدرة على التواءم مع مصالح مختلفة.

٦- ذا طبيعة دورانية من أصغر إلى أكبر.

ولقد اقترحا نموذجاً لوظائف المنظمات كمجموعة مـن الحـوارات والتعاقدات السيكولوجية ، قائمة على التوافق في الحقوق والواجبات بـين الأفراد ، وعلى تبادل العطاء المتوقع بينهم ، كما أن نسبة التكلفة والعائـد لهذا التبادل تتأثر بالقوة التي يأخذ بها كل جانب من هذا الحوار . كمـا أن ردود فعل الأفراد تجاه التعاقد تقوم على تصورات المساواة واحترام هـذه الحقوق والواجبات.

ونخلص من ذلك إلى :

١- أن هناك حاجة ماسة إلى تغيير النظام الإداري من الإدارة الهرمية إلى الإدارة الذاتية التي توفر المناخ الإنساني في العمل.

٢- أن تحليل القوى المختلفة داخل المنظمة يساعد على إحداث التغيير المرغوب فيه ، والتعرف على العوامل التي تدعم الاستقرار أو تعترض التغيير.

٣- أن وسطية الإدارة في عمليات التحكم والضبط والبعد عن الغلو تساعد في زيادة فعالية المنظمة.

٤- أن نموذج التوظيف داخل المنظمات يجب أن يقوم على التوافق بين الحقوق والواجبات وأن يراعى الموضوعية والتطور الدائم والتفاعل الإيجابي بين الأفراد والمنظمة.

إحدى عشر : التمييز على أساس النوع واللون وانعكاسه على العلاقات الإنسانية داخل المنظمات :

نتناول هنا التأثيرات المختلفة للتمييز وعدم العدالة داخل مواقع العمل على علاقات العمال والتزامهم التنظيمي ، مما يتطلب التدخل لتقليل حجم التمييز سواء على أساس النوع أو الجنسية بالشكل الذي يحقق المساواة والعدالة ويعمق العلاقات الإنسانية.

فقد أوضح تومسون Thompson (١٩٩٢) أن الصراعات الأخلاقية المتأصلة في العمل ، وفي البيئة والتي يقرها التمييز العنصري في جوهانسبرج بجنوب أفريقيا . تدعوا الممارسين بالإطار الأخلاقي لممارسة وظائفهم والذي يدعو إلى انتخاب الأعضاء المنتدبين وعدم فرضهم من قبل المنظمة.

كما أوضح سكيلي Schiele (١٩٩٤) أن هدف مهنة الخدمة الاجتماعية في تحقيق المساواة للجميع . يمكن تحقيقه من خلال وجهة

النظر الأفريقية التي تقدم فلسفة تتلاءم مع ممارسة الخدمة الاجتماعية في أفريقيا والتي تشجع الأخصـائيين الاجتمـاعيين علـى تحويـل الخدمـة الاجتماعية من مهنة تهتم أساساً بالممارسة المباشرة إلى حركة اجتماعية للعدالة والمساواة.

ومن العلماء الذين اهتموا بالتمييز على أسـاس النـوع Gender تاليشت Tallichet (١٩٩٥) الذي وصف تأثير النوع على العلاقات فـي مواقع العمل ، وكيف يساهم موقع العمل في الفصل بين المستوى الوظيفي للعمال الذكور والإناث في مناجم الفحم في غرب فيرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية . وقد أثبت أن النوع يعطي قوة للرجال ويقلل من شأن الإنـاث . كمـا أوضـح أن المشـرفين يسـتخدمون الأنمـاط الثقافيـة السـائدة Stereotypes لتبرير إعطائهم وظائف للإنـاث تـدعم خدمـة الرجـال وتساعدهم . كما أن التقييم الإيجابي من الرجال للعاملات الإنـاث أصـبح مشروطاً بإنجازهن لتوقعات الرجـال.

هذه العمليات تعزز التنميط الثقافي Stereotyping للوظائف على أساس النوع وتؤدي أيضا إلى تقسيم العمل في المناجم على أساس النوع.

ويقدم ديكونينك وسـتيلويل Deconinck & Stilwell (١٩٩٦) بعض المتغيرات الخاصة بالالتزام التنظيمي للنساء في المنظمات.

ويفترضان أن المستويات العليا من الرضـا الـوظيفي ، وفـرص الترقي، وعدالة التوظيف ، سوف تقود إلى مستويات أعلى مـن الالتـزام بالمؤسسة . كما يفترض أن المعاملة غير العادلة ، والصراع فـي العمـل وفي المنزل ، سوف تؤدي إلى تقليل الالتزام التنظيمي.

ولقد أوضحا أن الرضا الوظيفي يمثل مؤشراً مؤثراً في مسألة الالتزام التنظيمي ، لذا فإن زيادة الرضا الوظيفي للعاملين من النساء ، يمكن أن يقلل معدل الفاقد الوظيفي ، كما أن فرص الترقية أيضاً عامل مؤثر في الالتزام التنظيمي . بالإضافة إلى أن التفرقة بين الموظفين في موقع العمل ، تؤدي إلى تقليل الالتزام التنظيمي.

كما أثبت جتك وآخرون Gutek, et. al. (١٩٩٦) أن الرجال يشعرون بالتمييز القائم على أساس النوع بنسبة أقل بكثير مما تشعر به النساء ، إلا أن كلا من الرجال والنساء لاحظوا وجود تمييز أكثر ضد النساء في مواقع العمل.

كما أثبتوا أن شعور النساء بالتمييز ضدهن يرجع إلى انخفاض مكانتهن الوظيفية وشعورهن بالضعف ، وكثرة صراعات العمل التي تواجههن.

ونلخص من ذلك إلى :

١- أن انتخاب الأعضاء المنتدبين داخل مواقع العمل وعدم فرضهم من قبل المنظمة يقلل من الصراعات الأخلاقية.

٢- أن تعامل الخدمة الاجتماعية مع مشكلات التمييز العنصري يتطلب تحويلها إلى حركة اجتماعية لتحقيق العدالة والمساواة.

٣- أن هناك تمييزاً بين الرجال والنساء داخل مواقع العمل على أساس النوع مما يؤدي إلى انخفاض مكانة المرأة وكثرة صراعات العمل.

٤- أن التفرقة بين الموظفين داخل مواقع العمل تؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي والذي ينعكس بعد ذلك على الالتزام التنظيمي.

أثنى عشر : النزاعات والعنف والصراع داخل المنظمات :

ونتناول هنا أشكال المقاومة والنزاع والعنف التي تحدث في مواقع العمل ، وأسبابها وكيفية التغلب عليها ، لما لها من انعكاس سلبي على العلاقات الإنسانية داخل مواقع العمل.

حيث أوضح هوارد Howard (١٩٩٣) كيفية تحكم الإدارة في درجة تأثير عمليات الرقابة التي يمارسها العمال على بعضهم البعض داخل مواقع العمل ، كما أوضح أن رقابة النظراء لبعضهم البعض في مواقع العمل تزداد عندما يحاول العمال الذين يعملون على نفس المستوى التأثير على مستوى إنتاجية بعضهم البعض ، وبمقارنة أشكال الرقابة التي يستخدمها العمال على بعضهم في أقسام الإنتاج والشحن والتسليم في شركة كلير وندوز، تبين أن تلك الرقابة قد تؤثر إيجابياً على مستوى الإنتاجية في الحالات الآتية :

١- عندما يرتبط الأجر والمكافآت بالجهد ومعدل الإنتاجية ، ففي هذه الحالة يزداد تحفز العمال لمراقبة بعضهم البعض.

٢- عندما يكون هناك تنظيم للعمل يقوم على الاعتماد المتبادل بين العمال في تحقيق أهداف العمل.

ولقد عرض بيميلز Bemmels (١٩٩٤) تركيز المشرفين في علاقتهم بالعمال على الإنتاجية أكثر من تركيزهم على علاقة الصداقة مع الموظفين والعمال ، مما أدى إلى زيادة معدل شكاوى العمال.

وأوضح أن الشكاوى في الأغلب والأعم كانت ترفع بواسطة أعضاء النقابات أكثر من الموظفين وكانت تشمل :

أ- شكاوى خاصة بتوصيف الوظائف.

ب- شكاوى خاصة بقواعد العمل ، إلا أن ذلك النوع من الشكاوى يحل أحياناً عن طريق تبادل المعلومات بين الإدارة والعاملين.

وقد أوضـــح تومســـون واكرويـــد Thompson & Ackroyd (١٩٩٥) أنه على الرغم من أن المفاهيم التي توصلت إليها الكثيـــر مـــن الدراسات ، من الممكن أن تتباين فيما بينها بشكل كبير ، إلا أن هناك شبه اتفاق بين هذه الدراسات على أن هناك مقاومة وضغوطا داخل مواقع العمل ، يمكن أن تظهر في شكل سلوكيات غير سوية ، قد تكون مرتبطـــة بعـــدم الرضا عن العمل داخل مواقع العمل.

وينبهان إلى مشكلة خطيرة يمكن أن تحدث نتيجة فقـــدان العمالـــة للدور الذي تقوم به من خلال مشاركتها في حياة المنظمة ، على أن تحـــل محلها الإدارة الحديثة ، كأسلوب للوصول إلى المنظمة الفعالة والناجحـــة . وعلى الرغم من أن هذا الأسلوب قد تأثر بالكثير مـــن المفـــاهيم النظريـــة والعملية ، إلا أن هناك تأثراً أكبر بتصورات فوكلداين Foucauldian التي تنقد المبالغة في فاعلية ممارسات الإدارة الحديثة ، في الوقت الذي تهمش فيه مقاومة العمال لهذا الاتجاه الذي يحد من مشاركتهم.

كما يبين دينبرج وآخـــرون Denenberg, et. al. (١٩٩٦) أن هناك اهتماما متزايدا بدراسة العنف في مواقع العمل بســـبب الكثيـــر مـــن الحوادث التي وقعت في ادارة البريد . حيث قام بعض الموظفين بسلســـلة من القتل أدت إلى مقتل أكثر من ٣٥ شخصا في العشر سنوات الأخيـــرة ،

ولذلك أصبح العنف في مواقع العمل أحد القضايا المهمة فـــي السياســـات الخاصة بالعمل في الوقت الحالي.

ولذلك يقترحون استخدام طرق ثابتة (فيها عدالة) لحــل النزاعـــات والصراعات بين العاملين وبعضهم البعض ، وبين العاملين والإدارة ، لحل هذه المشكلة حيث إن أساس العنف هو الشعور بالظلم وعدم العدالة.

ونخلص من ذلك إلى :

١- أن التنافس بين العاملين في مواقع العمل يرتبط بعمليات الرقابـــة التي يمارسها العمال على بعضهم البعض والتي قد تؤثر إيجابيـــا على الإنتاجية.

٢- أن شكاوى العمال تزداد عندما تركز الإدارة على الإنتاج أكثر من علاقات الصداقة بين المشرفين والعمال.

٣- أن تقليل مشاركة العمال في حياة المنظمـــة ، والاتجـــاه لـــلإدارة الحديثة كأسلوب للوصول إلى المنظمة الفعالة والناجحة يؤدي إلى زيادة المقاومة والسلوكيات غير السوية داخل مواقع العمل.

٤- أن التغلب على مشكلات العنف والنزاعات داخل مواقـــع العمـــل يمكن أن يتحقق من خلال العدالة واستخدام طرق ثابتة في التعامل مع العمال.

ثلاثة عشــر : الإجهاد الوظيفي والضغوط داخل المنظمات :

ونتناول هنا تأثير الإجهاد الوظيفي للعاملين داخل مواقــع العمــل والمتعلق عادة بمقدار ضغوط العمل التي تواجههم على طبيعــة العلاقــات السائدة بينهم.

حيث أشار راماناثــان Ramanathan (١٩٩٠) إلــى ضــرورة التدخل المهني الفعال للخدمة الاجتماعية لتحسين الرضا الوظيفي للموظف وزيادة فعاليته.

كما تناولت إخلاص عبد الله (١٩٩١) ثلاثة أنواع مــن الضــغوط الوظيفية وهــــي :

١- صراع الدور.

٢- غموض الدور وتحميل الموظف أكثر من طاقته.

٣- الرضا الوظيفي.

وقد أثبتت أن الدعم الاجتماعي الخارجي والداخلي أدى إلى تخفيف التأثيرات السلبية على غموض الدور بالنسبة للرجال ، أما بالنسبة للسيدات فإن الدعم الاجتماعي الخارجي (في الحيــاة) أدى إلــى تخفيــف الضــغط الوظيفي الناتج عن عدم القدرة على استخدام المهارات . كمــا أن الــدعم الداخلي للمرأة خفف الضغط الناتج عن الرغبة في تحقيق الرضا الوظيفي.

كما قــدمت جيــاراتن وآخــرون Jayaratne, et. al. (١٩٩١) نموذجاً فكرياً نظرياً للعلاقة بين الرضا الوظيفي وترك العمل ، هذا النموذج يشمل عوامل تتعلق بعناصر شخصية وتنظيمية وعناصر خاصة بالعمــل ، وقد برهنت على أن الخصائص الشخصية تمثل متغيراً مهماً في التعامل مع

ضغط العمل ، كما أثبتت أيضاً أن المتغيرات التنظيمية (نوع القيادة – الحوافز ...... الخ) لها ارتباط أقوى مع الرضا الوظيفي ، ومع ترك العمل بالمقارنة بالعوامل المتعلقة بنوع العميل.

كما قدم ماليرب وانجلبرشت Malherbe & Englebercht (١٩٩٢) نموذج لتحديد مفهوم الإجهاد الذي يتعامل معه الأخصائيون الاجتماعيون باعتباره رد الفعل الجسماني للإجهاد السلبي والإيجابي . وأوضحا أن تطبيق هذا النموذج يتطلب من الأخصائي الاجتماعي دراسة ضغوط موقع العمل الداخلية والخارجية ، ووضع أساليب المساعدة الذاتية التي تمكن من تخفيف حدة هذه الضغوط على العمال.

كما قدم كل من جيلر وهوبفول Geller & Hobfoll (١٩٩٤) قائمة بيانات لمقارنة حجم الملل وحجم الضغط الوظيفي والدعم الاجتماعي الداخلي والخارجي (في المنزل وفي العمل) . حيث تم تقييم التأثيرات المختلفة لكل مصدر من مصادر التدعيم (المشرف – زميل العمل – المشارك) على الملل وعلى الضغط الوظيفي.

ولقد أثبتا أن كلاً من الرجال والنساء أشاروا إلى نفس الحجم من الضغط الوظيفي وتدعيم العمل ، كما تم التنبؤ به ، إلا أن النساء أشاروا إلى شعورهم بالملل أكثر من الرجال ، والرجال أشاروا إلى أنهم حصلوا على مساعدة أكبر في العمل المنزلي أكثر من النساء ومن ثم قلت درجة الملل عندهم.

كما أثبتا أن تدعيم مواقع العمل كانت أكثر فاعلية للرجال عن النساء.

ونخلص من ذلك إلى :

١- أن هناك ضرورة للتدخل المهني للخدمة الاجتماعية لتحسين الرضا الوظيفي للموظفين والعمال داخل مواقع العمل باستخدام أساليب المساعدة الذاتية.

٢- أن الدعم الاجتماعي الداخلي والخارجي (داخل المؤسسة وخارجها) يساعد في تخفيف الضغط الوظيفي.

٣- أن المتغيرات التنظيمية (نوع القيادة - الحوافز .... الخ) والخصائص الشخصية ، تؤثر على الرضا الوظيفي.

٤- أن تدعيم مواقع العمل تؤدي إلى تقليل الشعور بالملل لدى العمال والناتج عن الضغط الوظيفي.



المراجــع

أولاً: المراجع العربية:

١- إبراهيم عثمان الشعلان ، (١٤٠٢هـــ)، نظـم مصـرف الزكـاة، الرياضة، مطابع الإشعاع.

٢- أبو اسحاق إبراهيم بن موسى الشـاطبى (المتـوفى ٧٩٠ هــ): الموافقات فى أصول الأحكام، الجزء الثـانى، دار الفكـر للطباعـة والنشر.

٣- أحمد توفيق الأحول، محمد شتا (١٩٩٩): الشريعة الإسلامية، (كفر الشيخ، المعهد العالى للخدمة الاجتماعية).

٤- أحمد بدر وآخرون (٢٠٠١): السياسة المعلوماتيـة واسـتراتيجية التنمية، دراسات شاملة لمصر والـوطن العربـى وبعـض الـبلاد الأوروبية والأسيوية والأفريقية، (القـاهرة، دار غريـب للطباعـة النشر).

٥- أحمد على إسماعيل وآخرون، (٢٠٠٢) : جغرافية الإنسان والبيئة والموارد، (القاهرة، دار التوفيقية للطباعة).

٦- أحمد كمال أحمد : (١٩٧٤)، التخطيط الاجتماعى، (القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية).

٧- أحمد مصطفى خاطر، (١٩٩٨): التخطيط الاجتماعى مـدخل إلـى القرن الواحد والعشرين، (الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث).

٨- إقبال الأمير (١٩٨٩): تجارب التطوير فى مجالات الخدمة الاجتماعية، (القاهرة، المعهد العالى للخدمة الاجتماعية).

٩- أسامة أبو الحسن مجاهد، (٢٠٠٤): مبادئ القانون، (القاهرة، مطبعة الإسراء).

١٠- أسامة محمد المهدى وآخرون، (١٩٩٩): تكنولوجيا الإدارة المكتبية الحديثة، (القاهرة، مكتبة عين شمس للطبع والنشر).

١١- إسماعيل شرف، (بدون) : الإدارة العامة، (الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث).

١٢- الفاروق بسيونى وآخرون (١٩٩٢): الإدارة الاجتماعية (الجيزة مكتبة العمرانية).

١٣- الفاروق زكى يونس (١٩٧٨): الخدمة الاجتماعية والتغير الاجتماعى،(القاهرة، عالم الكتب).

١٤- السيد بدوى (١٩٨٨): علم الاجتماع الاقتصادى، (الإسكندرية، دار المعارف الجامعية).

١٥- السيد حنفى عوض، (١٩٩٦): علم الإنسان، (الزقازيق، مطبعة بانسيه).

١٦- القانون ٨٤ لسنة (٢٠٠٢): قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية.

١٧- القانون ٣٩ لسنة (١٩٧٥): قانون تأهيل المعوقين.

١٨- المجالس القومية المتخصصة، (١٩٩٥): تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى، الدورة الثالثة والعشرون.

١٩- أنور عطية العدل، (١٩٨٧): التخطيط الاجتماعى، (الإسكندرية، دار المعارف الجامعية).

٢٠- ثناء على البتانى، (٢٠٠٠): نظم المعلومات والمحاسبة، (القاهرة، مكتبة الشرق).

٢١- جابر عوض السيد، أبو الحسن عبـد الموجـود، (٢٠٠٣): الإدارة المعاصرة فى المنظمات الاجتماعية، (الإسكندرية المكتب الجـامعى الحديث).

٢٢- جراهام كروتيس، (١٩٩٨): تحليـل وتصـميم نظـم المعلومـات، ترجمة، على يوسف على، (الإسكندرية، خوارزم للنشر والتوزيـع والكمبيوتر، الطبعة الأولى).

٢٣- جيتس بيل، (١٩٩٨): المعلوماتية بعد الإنترنت، طريقة المستقبل، ترجمة، عبد السلام أحمد رضوان، (الكويت، عالم المعرفـة العـدد ٣١).

٢٤- رشاد أحمد عبد اللطيف، (٢٠٠٠): فى بيتنا مسـن، (الإسـكندرية المكتب الجامعى الحديث).

٢٥- رشاد أحمد عبـد اللطيـف، (٢٠٠٠) : مهـارات واسـتراتيجيات الممارسة العامة فى الخدمة الاجتماعية، (الجيزة، مطبعة العمرنية).

٢٦- رياض أمين حمزاوى، (١٩٩٣): محاضرات فى التخطيط للخدمـة الاجتماعية، (القاهرة، دار الحكيم للطباعة والنشر).

٢٧- زهدى يكن، (١٣٩٨هـ): الوقف فى الشريعة والقانون، (بيـروت، مؤسسة الرسالة).

٢٨- سامية محمد فهمى وآخرون، (١٩٧٥): طريقة الخدمة الاجتماعية فى التخطيط الاجتماعى، (الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث).

٢٩- سامية محمد فهمى، (١٩٨٩):الإدارة فى المؤسسات الاجتماعيـــة، (الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث).

٣٠- سيد أبو بكر حســانين ، (١٩٩٧): الخدمـــة الاجتماعيـــة النشـــأة والتطور، (القاهرة، مكتبة الأنجلوالمصرية).

٣١- سونيا محمد البكرى، (١٩٩٣): دراسات فى الاتجاهـــات الحديثـــة للإدارة، مقدمة فى نظم المعلومات الإدارية، (الإســكندرية، مطبعـــة الإشعاع).

٣٢- صفاء الدين محمد ظافر، (٢٠٠٢): نظم المعلومـــات المحاســـبية، (أسيوط، مطبعة الهداية).

٣٣- صلاح الدين جوهر، (١٩٧٦): إدارة المؤسسات الاجتماعية أسسها ومفاهيمها، (القاهرة، مكتبة عين شمس).

٣٤- عبد الحليم رضـــا عبـــد العـــال، (١٩٨٨): البحـــث فـــى الخدمـــة الاجتماعية. (القاهرة. دار الثقافة للطباعة والنشر).

٣٥- عبد الحليم رضا عبـــد العـــال، (٢٠٠٣): السياســـة الاجتماعيـــة: أيديولوجيات وتطبيقات عالمية ومحلية، (القـــاهرة، دار المهنـــدس للطباعة).

٣٦- عبد الرحمن صوفى عثمان (١٩٩٠): أسس الإدارة فـــى الخدمـــة الاجتماعية، (القاهرة، سيدو للآلات الكاتبة، الطبعة الأولى).

٣٧- عبد العزيز غنيم وآخرون، (٢٠٠٢): **التخطيط الاجتماعى والسياسة الاجتماعية، (كفر الشيخ، المعهد العالى للخدمة الاجتماعية).**

٣٨- عبد العزيز غنيم وآخرون، (بدون) **إدارة المؤسسات الاجتماعية.**

٣٩- **عبد العزيز غنيم (٢٠٠١): المدخل إلى علم الإدارة.**

٤٠- **عبد العزيز الخياط، (١٩٧٢): المجتمع المتكافل فى الإسلام، (بيروت، مؤسسة الرسالة).**

٤١- عبد الله محمد عبد الرحمن، (١٩٩٦): **سياسات الرعاية الاجتماعية للمعوقين فى المجتمعات النامية، (الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية).**

٤٢- عبد الله محمد عبد الرحمن، (بدون): **علم الاجتماع السياسى**، الإسكندرية، دار النهضة العربية).

٤٣- **عبد الله ناصح حلوان، (١٩٨٣): التكافل الاجتماعى فى الإسلام، (حلب، دار السلام).**

٤٤- عبد الهادى الجوهرى، إبراهيم أبو الغار، (١٩٩٧): **إدارة** المؤسسات الاجتماعية مدخل سوسيولوجى، (الإسكندرية دار المعرفة الجامعية).

٤٥- عبد الهادى الجوهرى، (١٩٨٣): **علم اجتماع الإدارة، مفاهيم** وقضايا، (القاهرة، دار المعارف، الطبعة الأولى).

٤٦- عبد الهادى الجوهرى، (٢٠٠١): أصول علم الاجتماع، **(الإسكندرية، المكتبة الجامعية).**

٤٧- علی السلمی، (١٩٨٠): السلوك التنظيمی، (القاهرة، مطبعة جامعة القاهرة والكتاب الجامعی).

٤٨- عمرو محيی الدين، (١٩٧٥): التخطيط الاقتصادی، (بيـــروت، دار النهضة العربية).

٤٩- قباری محمـــد إســـماعيل، (١٩٨٠): علـــم الاجتمـــاع السياســـی، (الإسكندرية، منشأة المعارف).

٥٠- كمال أغا، (١٩٩٠): الإدارة فی الخدمة الاجتماعية، (القـــاهرة، دار التعاون للنشر والتوزيع).

٥١- لبنی محمد عبد المجيد (١٩٩٢): استخدام طريقة تنظيم المجتمـــع فی مساعدة النقابات العمالية علی تحقيق أهدافها، دراســـة مطبقـــة علی النقابة العامة للصناعات الهندســـية والمعدنيـــة والكهربائيـــة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الخدمـــة الاجتماعيـــة، جامعـــة حلوان.

٥٢- ليلی عبد المنعم السيد أبو عـــوف (١٩٩٤): معوقـــات الممارســـة المهنية للخدمة الاجتماعية مع الحالات الفردية فی المجال العمالی، دراسة مطبقة علی المنطقة الصناعية بحلوان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

٥٣- ماجدة محمد عبد الحميد جبريل، (١٩٩٨): كـــوارث المستشـــفيات (القاهرة، جامعة عين شـــمس، المـــؤتمر الســـنوی الثالـــث لإدارة الأزمات والكوارث).

٥٤- ماهر عبد الرازق سكران (١٩٩٢): العلاقة بين ممارســـة العـــلاج النفسی الاجتماعی فی خدمـــة الفـــرد وتخفيـــف حـــدة المشـــكلات

الاجتماعية لدى عمال الغزل والنسيج، دراسة تجريبية مطبقة على مصنع الغزل والنسيج بكفر الشيخ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

٥٥- متولى السيد متولى: (٢٠٠٤)، الإدارة رؤية معاصرة، (القاهرة، مكتبة عين شمس).

٥٦- محمد أحمد بيومى، إسماعيل على مسعد، (١٩٩٩): السياسة الاجتماعية بين النظرية والتطبيق، (الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية).

٥٧- محمد أحمد خليل الحمزاوى (١٩٩٦): سياسة الرعاية الاجتماعية فى مجال القوى العاملة، دراسة مطبقة على وزارة القوى العاملة والتشغيل فى مصر. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

٥٨- محمد أحمد عبد الهادى، رشاد عبد اللطيف، (١٩٩٩): مقدمة تمهيدية فى الرعاية الاجتماعية، (كفر الشيخ، المعهد العالى للخدمة الاجتماعية).

٥٩- محمد أحمد عبد الهادى، شريف باشا (٢٠٠٠): مدخل العلوم السياسية، القاهرة، دار النهضة العربية).

٦٠- محمد شفيق ويسرى أبو سعده (١٩٩٩): التشريعات الاجتماعية العمالية والأسرية، (كفر الشيخ، المعهد العالى للخدمة الاجتماعية).

٦١- محمد شوقى الفنجرى، (١٤٠٠ هـ): الإسلام والضمان الاجتماعى، (الرياض ، دار ثقيف).

٦٢- محمد عبد الحى نــوح، (٢٠٠٠): تنظــيم المجتمــع - نظريــات مهارات- ممارسات، (القاهرة، دار الفكر العربى).

٦٣- محمد صلاح سالم، (٢٠٠٢): العصر الرقمى وثــورة المعلومــات، (الجيزة، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية).

٦٤- محمد عبد الظاهر الطيب (٢٠٠٤): سيكولوجيا الفئــات الخاصــة، (كفر الشيخ، المعهد العالى للخدمة الاجتماعية).

٦٥- محمد على محمد، (١٩٨٩): أصول علــم الاجتمــاع والسياســة، (الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية).

٦٦- محمد فاروق البنهان، (١٤٠٣هـ): الاتجاه الجماعى فى التشــريع الإسلامى، (بيروت، مؤسسة الرسالة).

٦٧- محمد مجدى قابيل، (١٩٩٥): منظومة حاســبات متكاملــة الإدارة الأزمات، المؤتمر العملــى الأول لــنظم المعلومــات وتكنولوجيــا الحاسب، (القاهرة، الجمعية المصرية لنظم المعلومات، تكنولوجيــا الحاسب).

٦٨- مدحت فؤاد فتوح، (١٩٩٢): تنظيم مجتمع المســنين، (القــاهرة، المطبعة التجارية الحديثة).

٦٩- مصطفى عبد العظيم فرماوى (٢٠٠٠): مقاييس الولاء التنظيمــى لأعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلــوان، (القاهرة، جامعة حلوان، المؤتمر العلمى الثالــث عشــر للخدمــة الاجتماعية).

٧٠- محمود حسن (بدون): مقدمة الخدمة الاجتماعية، (بيروت، دار النهضة).

٧١- مجدى عبد الكريم حبيب، (١٩٩٧): سيكولوجية صنع القرار، (القاهرة، دار النهضة).

٧٢- محمد محمد الهادى، (١٩٨٩): نظم المعلومات فى المنظمات المعاصرة، (الإسكندرية، مكتبة الإسكندرية).

٧٣- مصطفى السباعى، (١٩٦٢): اشتراكية الإسلام، (القاهرة، نقابة المهن التعليمية).

٧٤- مسعد الفاروق حموده، (١٩٨٨): تنمية المجتمع الريفى والحضرى، (الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث).

٧٥- مسعد الفاروق حمودة، (١٩٩٥): إدارة المؤسسات الاجتماعية، (الإسكندرية، المكتب العلمى للكمبيوتر والنشر والتوزيع).

٧٦- محمود أبو بكر، (٢٠٠٢): التقنية الحديثة فى المعلومات والمكتبات، (القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع).

٧٧- نادية زغلول سعيد، أحمد حمزة (١٩٩٦): أساسيات الإدارة فى الخدمة الاجتماعية، (القاهرة، كلية الخدمة الاجتماعية).

٧٨- نواف كنعان (١٩٩٢): اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، (القاهرة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع).

٧٩- ندوة خبراء تدارس قضايا الكبر والمسنين لإقليم الشرق الأوسط (١٩٨٠) (مالطة ، الأمم المتحدة).

٨٠- نادية زغلول وآخرون (٢٠٠١): إدارة مؤسسات الخدمة الاجتماعية، (القاهرة، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، جامعة حلوان).

٨١- نبيل محمد توفيق السمالوطى، (١٩٩٩): المدخل إلى علم الاجتماع، (كفر الشيخ، المعهد العالى للخدمة الاجتماعى).

٨٢- نبيل الحسينى النجار. ومدحت مصطفى راغب (١٩٩٢): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، (الدقى، الشركة العربية للنشر والتوزيع).

٨٣- هدى على محمد على وآخرون، (٢٠٠٣): تكنولوجيا الإدارة المكتبية الحديثة، (القاهرة، مكتبة عين شمس للطبع والنشر).

٨٤- هناء حافظ بدوى، (٢٠٠٠): إدارة المؤسسات الاجتماعية، (الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية).

٨٥- وجدى محمد أحمد بركات، (١٩٩٧): إسهامات مراكز المعلومات ودعم اتخاذ القرار فى مساعدة وحدات الإدارة المحلية لتحقيق التنمية، (القاهرة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، رسالة دكتوراه غير منشورة).

٨٦- وهبى سليمان غاوجى، (١٣٩٨ هـ): الزكاة وأحكامها، (بيروت، مؤسسة الرسالة).

٨٧- يحيى مصطفى حلمى، (١٩٨٨): أساسيات نظم المعلومات، (القاهرة، مكتبة عين شمس).

٨٨- يحيى حسن درويش، (١٩٩٨): معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية، (الجيزة، الشركة المصرية العالمية للنشر لونجمان).

ثانيا المراجع الأجنبية:

88- Abdalla, I.A; (1991) : Social Support and Gender Responses to Job Stress in an Arab Culture. J. of Social Behavior and personality, Vol. 6, (7).

89- Abramson, J.S; (1993): Orienting Social Work Employees in Interdisciplinary Settings: Shaping Professional and Organizational Perspectives. J. of social work. Vol. 38, (2).

90- Anonymous; (1996): Getting unstuck. J. of HR Focus (PER), Vol. 73, (60).

91- Austander, Gail-K, Cohert, Miriam-E (1992); The Role of Computerized In formation System in Quality Assumance in Hospital Social Work Departments. U.S.J. of Social Work in Health Care. Vol. (18), mo. (1).

92- Arthur, Dunham (1970): The new community organi, N,Y, Thomas Y, Crowell, Co.

93- Alfred J. Khan, (1969): Theory & Pr act ice of social planning, N.Y., R.S. foundation.

94- Aimiti Etzioni (1977): Mixed scanning, At hrid approach to decision making, in Gilbert & specit, planning for social welfare, N.J., prentice Hall, Inc.

95- Bartunek, J.M; Foster Fishman, P.G; & Keys, C.B; (1996): Using collaborative advocacy to foster intergroup cooperation: A joint insider – outsider investigation. J. of Human Relations (JRL), Vol. 49,)6).

96- Bemmels, B; (1994): The Determinants of Grievance Initiation. J. of Industrial and Labor Relations Review, Vol. 47, (2).

97- Berman Rossi, T; (1992): Empowering Groups through Understanding Stages of Group Development J. of social work with groups, Vol. 15, (2-3).

98- Brager, G; Holloway, S; (1992); Assessing Prospects for Organizational Change: The Uses of Force Analysis. J. of Administration in social work, vol. 16, (3-4).

99- Burningham, C; & West, M.A; (1995); Individual Climate, and Group Interaction Processes as Predictors of Work Team Innovation. J. of small group Research, Vol. 26 , (1).

100- Campion, M.A.; Paper, E.A; & Medsker, G.J; (1996): Relations between work team cha racteristics and effectiveness: A replication and extension, J. of personnel psychology (PPS), Vol. 49, (2) .

101- Chaleff, I; (1996): Effective followership, J. of Executive Excellence (EEX), Vol. 13, (4).

102- Chapdelaine, J; (1992): The Dynamics of Work Relations in the Introduction of Total Quality at

Hydro-Quebec . J. of Cahiers de recherché sociologique, Vol. 18-19.

103- Charles E. Lindblom, (1977): The science of modling through in N. Gilbert & spect, (eds), Planning for social welfare model and t asks , N.J prentic Hall, Inc.

104- Cochrane, et. al, (1993): The Development of general sci-tech, information policies in china. A chronology international information & library Review . Vol. 2.

105- Chung, D.K; & Singh, R.N; (1991): Advocacy for a Cultural Competent Social Work Practice: An Integrated Approach, J. of Information and Referral, Vol. 13, (102).

106- Cohen, S.G; Ledford, G.E; & Spreitzer, G.M; (1996): A predictive Model of self-managing work team effectiveness, J. of Human Relations (HRL), Vol. 49, (5).

107- Cronje, J.I; (1993): The Social Work Manager as an Integral Factor in the Welfare Organization, J. of Maatskaplike Werk/Social Work, Vo. 29, (4).

108- Danley, J; et. Al; (1996) : HR's view of ethics in the work place; Are the barbarians at the gate? J. of Business Ethics (JBE), Vol. 15, (3).

109- DeConinck, J; & Stilwell, C.D; (1996); Factors Influenceing the organizational commitment of female advertising executives, J. of American Business Review (ABV), Vol. 14, (2).

110- Denenberg, T.S; et. al.; (1996): Dispute resoluteion and workplace violence. Dispute Resolution Journal (ARB), Vol. 51, (1).

111- Diamant, A; (1992): Work and society: Patterns of Organizational Culture, J. of History of European Ideas, Vol , 14, (2).

112- Dickens, P; (1996): Human services as service induscties. Service Industries Journal (SIJ), Vol. 16, (1).

113- Disk schoech, An Information systems, in Encyclopedia of social work, (N.Y. NASW, Press Volume. 2.

114- Donovan, R; et. Al., (1993): Improving t he lives of Home Care Workers; A Partnership of Social and Labor. J. of social work, Vol. 38, (5).

115- Dungee, A.D; & Beckett , J.O ; (1995): Aprocess Model for Multicult ural Social Work Practice, J. of Families in society, Vol. 76, (8).

116- Dunphy, D; & Bryant, B; (1996): Teams: Panaceas or pr escriptions for improve ed performance? J. of Human Relations (JRL), Vol. 49, (5).

117- Du-plessis, A; (1992) : EAP's in South Acrica: A Macro Model J. of Employee Assistance Quarterly, Vol. 7, (3).

118- Dwyer, T; (1994): T he Sociology of Work: For a Redefinition through Historical and Pheno-

menological Actionalism. International Sociological Association (ISA), asp. Association paper.

119- Eisenschit z, Turner,p; (1997): Rights and responsibilities in the digital age: problems with stronger copyright in an information society J. of library and information science .

120- Elis, (1991): Encyclopedia of library and information science.

121- Ellis, R Darin; Jankowski, Thomas-B; Jasper, Jarrod E; Abudul, Aziz, (1996): Gero Informatics and the Internet: Locating.

122- Estrin, C.B; (1996) : Reengineering your career, J. of Legal Assistant Today (LAT), Vol. 13, (3).

123- Ewalt, P.L; (1991): Trends Affecting Requirement and Retention of social work staff in Human Services Agencies, J. of S.W, Vol. 36, (3).

124- Falkenberg, L; (1990): Improving the Accuracy of Stereotypes within the Workplace, J. of Management ; Vol. 16, (1)

125- Ferris, G.R; et. Al; (1996): Percept ions of organizational poli tics: P rediction, s tress-r elat ed implications, and outcomes, J. of Human Relations (JR L), Vol. 49, (2).

126- Frazee, V; (1996) Employees value workplace relationships. Personnal Journal (PEJ), Vol. 75, (6).

127- Gaertner, K.N; & Nollen, S.D; (1990): The Effects of Employee Relations Practices on Work Unit Effectiveness, J. of Research in the Sociology of Organizations, Vol. 7.

128- Gaudart, C et. al., (1995): Workers Age and Repetitive Work: A Demographic and Ergonomic Approach, J. of Relations Industrielles.Industrial Relations; Vo.. 50, (4).

129- Geller, P.A; & Hobfoll, S.E; (1994): Gender Differences in Job Stress, Tedium and Social Support in the Workplace, J. of Social and personal Relationships, Vol. 11, (4).

130- Grasso, A,J; (1994): Management Style, Job Satisfaction, and Service Effectiveness, J. of Administration in social work, Vol. 18, (4).

131- Gruenfeld, D.H; et. al., (1996): Group composition ahnd decision making: How member familiarity and information distribution affect process and performance, J. of Organizational Behavior and Human Decision Processes (OBP), vol. 67, (1).

132- Gulati, P; & Guest, G; (1990): The Community – Centered Model: A Garden Variety Approach or a Radical Transformation of Community Practice? J. of Social work, vol. 35, (1).

133- Gutek, B,A; Cohen, A.G; & Tsui, A; (1996): Reactions to perceived sex discrimination, J. of Human Relations (HRL). Vol, 49, (6).

134- Gutheil, I.A; (1992): Considering the Physical Environment: An Essential component of Good Practice, J. of Social Work, Vol. 37, (5).

135- Hagen, J.L; (1992): Women, Work and Welfare: is There a Role for Social Work? J. of social work, Vol. 37, (1).

136- Hart, E; (1996): Leadership teams, J. of Executive Excellence (EEX(, Vol. 13, (7).

137- Harleigh G. Trecker; "Social Work adminis-ration principles and practice" (N.Y., Association press, 1971).

138- Herriot, P; & Pemberton, C; (1996): Contracting careers J. of Human Relations (HRL), Vol. 49, (6).

139- Hinings, C.Rp et. al., (1996): Values and organizational structure. J. of Human Relations (HRL), Vol. 49, (7).

140- Hooijberg, R; (1996): A multidirectional approach toward leadership: An extension of the concept of behavioral complexity, J. of Human Relations (HRL). Vol. 49, (7).

141- Howard, J.R; (1994): Per Control in the Industrial Workplace J. of Sociological Focus, Vol. 26, (3).

142- Hunt, E.J; (1996): Communicating in the information age. J. of Canadian Business Review

143- Jayaratne, S; Himle, D.P; & Chess, W.A; (1991): Job Satisfaction and Burnout: Is There a

Difference? J. of Applied Social Sciences, Vol. 15, (2).

144- Jayaratne, S; et. al., (1992): African – American Practitioners' Perceptions of Their Supervisors: Emotional Support, Social Unvermining, and Criticism, J. of Administration in social work, Vol. 16, (2).

145- Larky, L.K; (1996): Toward a theory of communicative interactions in culturally diverse workgroups, J. of Academy of Management Review (AMR), Vol. 21, (2).

146- Loscocco, K.A; & Spitze, G; (1990): Working Conditions, Social Support and the Well-Being of Female and Male Factory Workers, J. of Health and social Behavior, Vol. 31, (4).

147- Malherbe, B.R; & Englebrecht, N.A; (1992): The Social Worker and Stress in the Workplace, J. of Maatskaplike werk/social work, Vol, 28, (2).

148- Markward, M.J; (1991): The Socialization of Youths in the Workplace: Implications for School Social Work. J. of social work in Education, Vol. 13, (4).

149- Marlow, C; (1993): Coping with Multiple Roles: Family Configuration and the Need for Workplace Services, J. of Affilia, Vol. 8, (1).

150- Mason, M.A; (1992): Standing Still in the Workplace: Women in Social Work and Other Female Dominated Occupations, J. of Affilia, Vol . 7, (3).

151- Massey, A.P; & Wallace, W.A; (1996): Understanding and facilitating group problem structuring and formulation: Mental representations, interaction and representation aids, J. of Decision support systems (DSS), Vol. 17, (4).

152- Mayo, E; (1945): The Social Problems of An Industrial Civilization. Boston, Harvard University, Graduate School of Business Administration.

153- Midgley, J; (1991): Social Development and Multicultural Social Work. J. of Multicultural social work, Vol. 1, (1).

154- Milliken, F.J; & Martins, L.L.; (1996): Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups, J. of Academy of Management Review (AMR), Vol. 21, (2).

155- Mor-Barak, M.E; & Tyman, M; (1993): Older Workers and the Workplace: A New Challenge for Occupational Social Work J. of social work, Vol. 38, (1).

156- Mudrick, N.R; (1991): An Underdeveloped Role for Occupational Social Work: Facilitating the Employment of People with Disabilities. J. of social work, Vol. 36, (6).

157- Newhouse, D.R; & Chapman, I.D; (1996): Organizational transformation: A case study of two aboriginal organizations. J. of Human Relations (HRL), Vol. 49, (7).

158- Ngwenyama, O.K; Bryson, N; Mobolurin, A; (1996): Supporting facilitation in group support systems: Techniques for analyzing consensus relevant data. J. of Decision support systems (DSS), Vol. 16, (2).

159- Niehoff, B.P; & Moorman, R.H; (1996): Exploring the relationships between top management behaviors and employee perceptions of fairness. International Journal of public Administration (IJP), Vol. 19, (6).

160- Nielsen, K.A; (1992): Research on New Flexible Production Methods: The Roles of the Researcher and Methodological Approaches, J. of Dansk Sociologi., Vol. 3, (4).

161- Overman, E.S; & Cahill A.G (1990)Information Study of values in the policy process. Policy review. 9.

162- Oyserman, D; & Benbenishty, R; (1993): The Impact of Clinical Information systems on Human Service Organizations. J. of Computers in Human services, Vol. 9, (3-4).

163- Parton, N; (1994): The Nature of Social Work under Conditions of (Post) Modernity, J. of social work and social sciences review, Vol. 5, (2).

164- Pierce, M.A; & Henry, J.W; (1996): Computer ethics: The role of personal, informal, and formal codes, J. of Business Ethics (JBE), Vol, 15, (4).

165- Presthus, R and Pfiffner; Public Administration (N.Y., the Roland Press, 1982).

166- Prussia, G.E; & Kinicki, A.J; (1996): A motivational investigation of group effectiveness using social - cognitive theory, J. of Applied Psychology (JAP), Vol. 81, (2), 187-198.

167- Ramanathan, C.S; (1990): Stress and Job Satisfaction: Implications for Occupational Social Work, J. of Employee Assistance Quarterly, Vol. 6, (2).

168- Ramanathan, C.S; (1992): EAP's Response to Personal Stress and Productivity: Implications for Occupational Social Work J. of social work, Vol. 37, (3).

169- Robert, M. (1987): Social Planning, Encyclopedia of social work, N.Y.

170- Rowlands, Ian (ed); (1997): Understanding information policy, London: Bow Ker.

171- R. Moroney, (1980): The planning process, school of social work, University of north Carolina.

172- Schiele, J.H; (1994): Afrocentricity as an Alternative World View for Equality. J. of progressive Human services, Vol. 5, (1).

173- Slejska, D; (1990): Attitudes and Behavior of the Working Group oh Conventional and Automatized Workplaces in the Machine Industry. J. of Sociologia, Vol. 22, (6).

174- Stevenson, W.B; & Bartunek, J.M; (1996): Power, interaction, position, and the generation of

cultural agreement in organizations. J. of Human Relations (HRL), Vol. 49, (1).

175- Sullivan, J.A; (1996): Improving small group performance. J. of Training and Development (STD)\, Vol. 50, (6).

176- Sunno, B.P; (1996): Gendered Relations in the Mines and the Division of labor Underground. J. of Gender and Society, Vol. 9, (6).

177- Tallichet, S.E; (1995): Gendered Relations in the Mines and the Division of labor Underground, J. of Gender and Society, Vo, 9, (6).

178- Theobald, R; (1994): Understanding Industrial Society: A Sociological Guide, New York, Martin's press. Inc.

179- Thompson, S; (1992): Ethical Issues in the South African Workplace, J. of Employee Assistance Quartely, Vol. 7, (3).

180- Thompson, P; & Ackroyd, S; (1995): All Quiet on the Workplace Front? A Critique of Recent Trends ikn British Industrial Sociology. J. of sociology, Vol. 29, (4).

181- Thompson Tuden; (1996): Strategies in Decision Making in fermont Ludens (eds) policies Decisions and organizations "N.Y, Apploton century,.

182- Toupin, L; (1991): The Enterprise of Knowledge and knowledge in the Enterprise: Drift or Anchorage" J. of sociologie et societes, Vol. 23, (1).

183- UNESCO, (1990): National Information Policies, A Handbook on the Formation Approval, Implementation Paris,

184- Vega, G; (1996): When growing businesses self – destruct. J. of small Business forum (SBF), Vol, 14, (2).

185- Vest, D; Long M; & Anderson, T; (1996): Electrical engineers perceptions of communication training and their recommendations for curricular change: Results of a national survey, J. of IEEE Transactions on professional communications (IPC), Vol. 39, (1).

186- Wegener, N; (1992): Supportive Group Services in the Workplace: The Practice and the Potential. J. of social work with groups, vol. 15, (2-3).

187- Wentink, A.A; & Vlaander, G.J; (1990): Information Technology, Performance and New Forms of Work in the Service Industry. International Sociology Association (ISA), asp Association paper.

188- Wolekova, H; et al., (1990): Humanization of Work from the View of Dynamization and Modernization J. of sociologia, Vol. 22, (3).

189- Zeffane, R; & Macdonald, D; (1993): Uncertainty, Participation and Alienation: Lessons for Work place Restructuring. International Journal of sociology and social policy, vol. 13, (5-6).

190- Balgopal – Pallassana – R.; et al., (1997): Improving Quality of Work Life in Singapore:

Implications for Social Work in Industreies, U.S.J. of Employee Assistance Quartely, vol (12), no. (4).

191- Buchanan – Julian; Millar, Malcolm, (1996): Probation Placements and Social Work Education ; -Questions of Quality. U.K.J of SocialWork Education, Vol, (15), no. (3).

192- Chopman, & Hall, (1994): TotalQuality Management, U,K, Chopman & Hall.

193- Davis, Liane V. Sherman, Edmund; U.K.J of Social Work Education Vol (23), no. (1).

194- Derrick, William-Paul, (1987): Astudy of the Relationship between Educational Prepation and Supervisors, Ratings of Performance of Baccalaureate level Social Worker in a State Huamn Services Agency U.S Dissertation in Texas University.

195- Edwards, Gloria Jean, (1986): The Relationship between Bureacraticstructure, Autonomy, Role Ambiguity, Job Performance and Job Satisfaction for Social Workers, U.S, Dissertation in, Michigan University.

196- Gooding, Anne Danforth, (1999): The Effects of Social Work Intervention on Quality Assurance and Quality Improvement of Housestaff Medical Documentation, U.S, Dissertation in New York University.

197- Gray, M., (1995): Putting Quality into Social Work Research, South Africa, J. of Social Work, Vol. (31), no. (1).

198- Green, Robert G. Hutchison, Elizabeth D. Sar, Bibhuti K. (1992): Professional Performance, U.S.J of Social Services Review, Vol. (66), no. (3).

199- Himle, David P. Jayaratne, Srinika, Thyness, Paul A. (1993): The Impact of Setting on Work – Related Stress and Performance among Norwegian Social Workers, J. of International Social Work, Vol. (36), no (3).

200- Hurd, Debra-Gage, (1999) Occupational Stress and Health – Related Quality ofmlife among Licensed Social Workers, U.S, Dissertation, in Arkansas University.

201- Hussein, H. Soliman, (2000), Contemporary Trends in Social Work Education, U.S. Center of Social Work Education, Widener University.

202- James, H Saylor, (1992): total Quality Management Field Manual, N.Y. Megraw-Hill Book, Co.

203- Millar Kenneth lewin, (1989): The Development and Field – Test of Behaviorily Anchored Rating Scales for Evaluating Performance of Professional Social Workers, U.S. Dissertation, in Texas University.

204- Millar, Kenneth Lewin, (1990): performance Appraisal of Professional Social Workers, U.S.J of Administration in Social Workers, U.S.J of Administration in Social Work, Vol (14), no. (1).

205- Molefe, S.P. (1996): Alongitudinal Study of the Performance of students Who Enrolled for the

Bachelor of Arts (Social Work) Degree at the University of North in 1991, South Africa, J. of Social Work, Vol. (32), no. (4).

206- Moore,, Linda S. Urwin, Charlene A. (1990): Quality control in Social Work The Gatekeeping Role in social Work Education, U.s.J. of Teaching in social Work, Vol. (4), no. (1)

207- Moore, Stephen T, et al., (1991): Performance Guidance Systems in Social Work Practice A Team Focused Approach U.S.J of Community Alternatives, Vol. (3)m no. (2).

208- Packard, Thomas, (1989): Participation in Decision Making, Performance, and Job Satisfaction in a Social Work Bureaucracy, U.S.J of Administration in Social Work, Vol. (13), no. (1).

209- Parker, Miriam Fink, (1995): Social Work Directirs: A study of Management Skkills and Service Quality U.S. Dissertation in Ywshiva University, N.Y.

210- Pearlman, Adria (1990): Creativity and the field work performance of graduate social work students U.S, dissertation, in Yeshiva University, N.Y.

211- Pluillips, David R; Berman, Yitzhak, (1998): Social Indicators, Quality of life and posimodernism; Implications for social Work and the Human Services, U.K. International Sociological Association (ISA).

212- Rosenberg, Gary, Holden, Gary, (1997): The Role of Social Work in Improving Quality of Life in the Community, U.S.J. of Social Work in Health Care, Vol (25), no (1-2).

213- Roulaine, Katherine, ('992): A Social Workers Role in Cost Effectiveness andQuality of Health Care Management; A Case Study, U.S., New England Journal of Human Services, vol (11), no (4).

214- Taylor, R.D.W, (1988): An Examination of the Relationship between Practice Skills and Academic Course Performance in Social Work Training, U.K.J of Social Work Education, Vol. (7), no. (2).

215- Thomas, Eabu, (1991): Performance Appraisal of Social Work Faculty, India, The Indian Journal of Social Work, Vol. (52), no. (2).

216- Tsuie, Ming şum, (1998): A Job Performance Model for Professional Social Workers, Singapore, Asia-Pacific Journal of Social Work, Vol, (8), no (2).

217- Van Biljjon, R. (1994): The Challenge of Quality Assurance in the Education and Training of Social Work Managers, South Africa, J. of Social Work, Vol. (30), no, (2).

218- Van Niekerk, H; (1998): Managing Service Quality in Social Work Organization, South Africa, J. of Social Work, Vol. (34), no. (3).

الفهــــرس



٣٨٠٩٣١١
٠١٠٥٢٢٢١٣٧

الكتاب محفوظ الحقوق للمؤلف